

“Propuesta de Reforma y Modernización en la panadería Salgado ubicada en el departamento de León”

UNIVERSIDAD AMERICANA
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS Y MERCADEO



Propuesta de Reforma y Modernización de la Panadería Salgado en el departamento de León.

Claudia Saborío Robelo
Geraldine Somarriba Navarro

Monografía para optar al grado de:
Licenciado en Administración de Empresas.
Tutor: Msc. Jorge Luis Dubón

Managua, Nicaragua julio de 2004

“Propuesta de Reforma y Modernización en la panadería Salgado ubicada en el departamento de León”

“Propuesta de Reforma y Modernización en la Panadería Salgado del departamento de León.”

“Propuesta de Reforma y Modernización en la panadería Salgado ubicada en el departamento de León”

DEDICATORIA

A mi Papá y Mamá quienes lucharon para darme la mejor educación y el apoyo incondicional.

A mi hija, Isabella quien sacrificó horas que le pertenecían y que le fueron sustraída en la absorbente tarea de esta investigación.

A Nicolás que me apoyó a realizar este documento en momentos difíciles.

Geraldine Somarriba.

“Propuesta de Reforma y Modernización en la panadería Salgado ubicada en el departamento de León”

DEDICATORIA

A Dios, porque ante todo me ha dado fuerza, fe y esperanza para seguir adelante en este caminar.

A la Virgen María, que con su ejemplo de vida me conduce día a día hacia su hijo Jesús.

A mi hijo Alejandro, por enseñarme y recordarme siempre la paz que se puede encontrar en los pequeños detalles de la vida y al lograrlo, la alegría que esto representa.

A mi familia, la cual ha sido el pilar fundamental en mi vida; por su amor, comprensión y apoyo en los momentos más difíciles.

Claudia Saborío.

“Propuesta de Reforma y Modernización en la panadería Salgado ubicada en el departamento de León”

AGRADECIMIENTO

Agradecemos al personal de la Panadería Salgado quienes brindaron su tiempo y conocimientos, especialmente al Lic. Manuel Salgado por permitirnos trabajar en su empresa y hacer posible de este modo, la elaboración de esta investigación.

Al lic. Jorge Luis Dubón y a su hija Edipcia Dubón por regalarnos de sus tiempos libres y con sus consejos académicos ayudarnos a realizar un mejor trabajo. A todos las personas de las diferentes instituciones que nos proporcionaron información valiosa para la elaboración del presente documento.

“Propuesta de Reforma y Modernización en la panadería Salgado ubicada en el departamento de León”

SIGLAS

ASONIPAN	:	Asociación Nicaragüense del Pan.
BCN	:	Banco Central de Nicaragua.
CIF	:	Costos Indirectos de Fabricación.
CNIP	:	Comisión Nacional de la Industria Panificadora.
COPAN	:	Cooperativa de Panificadores Nicaragüenses.
CONAPAN	:	Comisión Nacional de Panificadores.
CONAPI	:	Cámara Nacional de la Pequeña y Mediana Industria.
HARINISA	:	Harinas de Nicaragua S. A.
INPYME	:	Instituto Nicaragüense de apoyo a la Pequeña y Mediana Empresa.
INATEC	:	Instituto Nacional Tecnológico.
INSS	:	Instituto Nicaragüense de Seguridad Social.
IR	:	Impuesto sobre la Renta.
MIFIC	:	Ministerio de Fomento, Industria y Comercio.
MITRAB	:	Ministerio del Trabajo.
MINSALUD	:	Ministerio de Salud.
MONISA	:	Molinos de Nicaragua S.A.
PEPS	:	Primeras Entradas – Primeras Salidas
PROPME	:	Programas de Políticas de apoyo a la Pequeña y Mediana Empresa.
PYMES	:	Pequeñas y Medianas Empresas.
RAAN	:	Región Autónoma del Atlántico Norte.

INDICE DE TERMINOS

A

Ácido fólico: Actúa con la vitamina B12 en la producción de glóbulos rojos y es necesario en la síntesis del ADN que controla los factores hereditarios, así como el crecimiento tisular y la función celular. Cualquier mujer que pueda quedar embarazada debe asegurarse de consumir cantidades adecuadas de ácido fólico, ya que los niveles bajos de esta sustancia se asocian con defectos congénitos terribles como la espina bífida. Muchos alimentos vienen ahora enriquecidos con ácido fólico para ayudar así a disminuir los defectos congénitos.

Ácido pantoténico: Es esencial para el metabolismo de los alimentos, como también en la síntesis de hormonas y colesterol.

Amasijo: Harina amasada para hacer pan.

Aminoácidos: Los aminoácidos son compuestos orgánicos que al combinarse forman las proteínas. Los aminoácidos son el resultado de la digestión de las proteínas. Están clasificados en aminoácidos "esenciales" (deben ser consumidos con la dieta) y "no esenciales" (los puede producir el organismo a partir de los aminoácidos esenciales).

Amonio: Radical compuesto de un átomo de nitrógeno y cuatro de hidrógeno que forma parte de las sales amoniacales.

Antiséptica: Dícese del agente que previene o detiene la putrefacción o la infección.

B

Biotina: Es esencial para el metabolismo de las proteínas y carbohidratos, al igual que en la síntesis de hormonas y colesterol. El colesterol es necesario para el funcionamiento de las membranas celulares, principalmente en el cerebro.

“Propuesta de Reforma y Modernización en la panadería Salgado ubicada en el departamento de León”

C

Calcio: Es el mineral más abundante que se encuentra en el cuerpo humano y representa entre de 1,5 a 2% del peso corporal total de un adulto. Los dientes y los huesos contienen la mayoría del calcio que se encuentra en el cuerpo (alrededor del 99%). El calcio en estos tejidos se concentra en forma de sales de fosfato de calcio. Los tejidos corporales, las células nerviosas, la sangre y otros fluidos del cuerpo contienen la cantidad restante de calcio. El calcio es uno de los minerales más importantes para el crecimiento, mantenimiento y reproducción del cuerpo humano y es esencial en la formación y mantenimiento de dientes y huesos sanos.

Carbohidratos: Los carbohidratos se presentan en forma de azúcares, almidones y fibras, y son uno de los tres principales macro nutrientes que aportan energía al cuerpo humano (los otros son la grasa y las proteínas). Actualmente está comprobado que al menos el 55% de las calorías diarias que ingerimos deberían provenir de los carbohidratos. Todos los carbohidratos están formados por unidades estructurales de azúcares, que se pueden clasificar según el número de unidades de azúcar que se combinen en una molécula.

Caseína: Sustancia albuminoidea que unida a la manteca forma el queso.

Clorato: Sal que deriva del ácido clórico.

Cohesiva: Que produce cohesión (adherencia, fuerza que une las moléculas de un cuerpo).

D

Diastásica: Relativo a la diastasa (fermento soluble que transforma diversas sustancias amiláceas.)

Disacáridos: Son carbohidratos formados por la unión de dos moléculas de monosacáridos.

Dosificación: Acción de dosificar (determinar la cantidad de un medicamento que se toma de una vez).

“Propuesta de Reforma y Modernización en la panadería Salgado ubicada en el departamento de León”

E

Emulsión: Preparación química obtenida por la separación de un líquido en glóbulos microscópicos en otro líquido con el cual no puede mezclarse.

Endospermo: Constituye el 83% del total del grano y su componente químico mayoritario es el almidón, seguido de proteínas (responsables del gluten) y en un menor porcentaje lípidos. Los gránulos de almidón se encuentran en el interior de células vegetales, llamadas plastidios, cuya composición química son: pentosanas, principalmente, seguido de hemicelulosa y beta-glucanos.

F

Fermentación: Transformación que sufren gran número de sustancias orgánicas en determinadas circunstancias y que se traduce por una oxigenación o una hidratación.

G

Germen de trigo: El grano de trigo, está formado por una cáscara exterior, una parte feculenta y el germen, que es la parte de la semilla que va a dar origen a una nueva planta. El germen de trigo es rico en proteínas, vitaminas B1, B2, B6, vitamina E y ácido fólico (importante para evitar malformaciones). Aporta el 100% de los requerimientos de magnesio, zinc, cobre, molibdeno y una parte importante de hierro y potasio. Es nutritivo, vigorizante y antianémico. Se enrancia fácilmente, por lo que es necesario guardar en frascos oscuros bien tapados.

H

Hierro: El hierro es un oligoelemento que se encuentra en cada célula del cuerpo humano, por lo general unido con una [proteína](#). El hierro es un nutriente de suma importancia para los seres humanos, debido a que forma parte de las células sanguíneas que transportan el oxígeno a todas las células del organismo. Aproximadamente el 30% del hierro en nuestro cuerpo permanece almacenado para reemplazar fácilmente el hierro perdido. El hierro es esencial en la formación de la hemoglobina y la mioglobina que transportan el oxígeno en la sangre y en los músculos. El hierro forma parte de diversas proteínas y enzimas del cuerpo.

“Propuesta de Reforma y Modernización en la panadería Salgado ubicada en el departamento de León”

I

Ingestión: Acción de ingerir o tragar (introducir algo en el estomago, pasando por la boca).

Insoluble: Que no puede disolverse.

L

Lactosa: Un tipo de azúcar que se encuentra en la leche y otros productos lácteos.

Lecitina: Sustancia que contiene ácido glicerofosfórico y se encuentra en la yema de huevo y en el sistema nervioso.

Leguminosas: Familia de las plantas angiospermas dicotiledóneas, de corola amariposada y fruto en legumbre, como la acacia, el añil, el garbanzo.

Lípido: Nombre dado a las sustancias orgánicas llamadas comúnmente grasas, insolubles en agua, solubles en benceno y en éter, y formadas de ácidos grasos unidos a otros cuerpos.

Lisina: Anticuerpo que tiene la facultad disolver o destruir las células orgánicas o las bacterias.

M

Magnesio: Metal sólido, de numero atómico 12 de densidad 1.74 de color y brillo semejante a los de la plata, que arde con luz clara y muy brillante.

Microbiológico: Relativo a la microbiología. (Estudio de los microbios)

Monosacáridos: Son carbohidratos formados por una sola molécula de azúcar, entre los más importantes tenemos a los siguientes: **glucosa**, **galactosa**, **fructosa** y **ribosa**. Las tres primeras moléculas son hexosas debido a que poseen seis átomos de carbono, mientras que la tercera es una pentosa ya que posee cinco átomos de carbono.

“Propuesta de Reforma y Modernización en la panadería Salgado ubicada en el departamento de León”

N

Niacina: Es una vitamina hidrosoluble que forma parte del complejo B y que es necesaria para muchos aspectos de la salud, el crecimiento y la reproducción. La niacina interviene en el funcionamiento del sistema digestivo, piel y nervios. También es importante en la conversión de los alimentos en energía.

P

Proteínas: Las proteínas son compuestos orgánicos complejos, cuya estructura básica es una cadena de aminoácidos.

La proteína es el principal componente de los músculos, los órganos y las glándulas. Cada célula viva y todos los fluidos corporales, excepto la bilis y la orina, contienen proteína. Las células de los músculos, los tendones y los ligamentos se mantienen con las proteínas. Los niños y adolescentes necesitan proteínas para su crecimiento y desarrollo.

R

Riboflavina: Es una de vitamina hidrosoluble que pertenece al complejo B. La riboflavina (B2) funciona juntamente con otras vitaminas del complejo B y es importante en el crecimiento corporal, la producción de glóbulos rojos y en la liberación de energía de los carbohidratos.

S

Salmuera: Agua salada

Salvado: Cascarilla que envuelve el trigo, y se mezcla con la harina en la molienda.

T

Tiamina: Ayuda a las células corporales a convertir los carbohidratos en energía. También es esencial en el funcionamiento del corazón y el mantenimiento de células nerviosas, incluyendo las del corazón.

“Propuesta de Reforma y Modernización en la panadería Salgado ubicada en el departamento de León”

V

Vitaminas: Las vitaminas son un grupo de sustancias esenciales para el metabolismo, crecimiento, desarrollo y regulación normal de la función celular. Las vitaminas actúan en conjunto con las enzimas, los cofactores (sustancias que colaboran con las enzimas), y otras sustancias necesarias para una vida sana. Cada vitamina tiene funciones específicas. Cuando los niveles de una vitamina en particular son inadecuados, sobreviene una enfermedad a causa de esta carencia.

Vitamina A: Ayuda a la formación y mantenimiento de los dientes sanos, los tejidos óseos y blandos, las membranas mucosas y la piel. También se la conoce como retinol, debido a que genera los pigmentos necesarios para el funcionamiento de la retina, fomenta la buena visión, especialmente ante la luz tenue y también se puede requerir para la reproducción y la lactancia. El betacaroteno es un precursor de la vitamina A con propiedades antioxidantes, que ayuda al cuerpo a tratar con químicos inestables llamados radicales libres.

Vitamina B6: También se conoce como piridoxina. Cuando hay un consumo alto de proteínas, se requiere también una dosis alta de vitamina B6 para poder utilizar la proteína. Igualmente, ayuda a la formación de glóbulos rojos y al mantenimiento de la función normal del cerebro y participa en la síntesis de anticuerpos del sistema inmunológico.

Vitamina B12: Al igual que las otras vitaminas del complejo B, es importante en el metabolismo. Ayuda a la formación de glóbulos rojos y al mantenimiento del sistema nervioso central.

Vitamina C: También se conoce como ácido ascórbico. Ayuda a mantener los dientes y las encías sanos, participa en la absorción del hierro y en el mantenimiento del tejido conectivo normal. También desempeña un papel importante en la cicatrización de las heridas y es antioxidante.

Vitamina D: También se conoce como "la vitamina del sol" debido a que el cuerpo la fabrica luego de la exposición a los rayos solares. El organismo necesita de 10 a 15 minutos de exposición al sol cada semana para obtener la dosis necesaria de vitamina D. Participa en la absorción del calcio, esencial para el desarrollo de dientes y huesos sanos, y ayuda a

“Propuesta de Reforma y Modernización en la panadería Salgado ubicada en el departamento de León”

mantener en la sangre los niveles adecuados de los minerales calcio y fósforo, los cuales son necesarios para muchas funciones.

Vitamina E: Conocida también como tocoferol, es un antioxidante importante en la formación de glóbulos rojos y en la utilización de la vitamina K.

Vitamina K: Se conoce también como la vitamina de la coagulación, porque sin ella la sangre no coagularía. Algunos estudios indican que ayuda a mantener los huesos fuertes en las personas de avanzada edad.

“Propuesta de Reforma y Modernización en la panadería Salgado ubicada en el departamento de León”

INDICE GENERAL

	<i>Pagina</i>
I- Introducción.....	1
II- Objetivos.....	10
2.1 Objetivo General	10
2.2 Objetivos Específicos.....	10
III- Marco Teórico.....	12
3.1- Información Básica del Pan en Nicaragua.....	12
3.1.1- Valor Nutricional de Pan.....	12
3.1.2- Cadena de Producción.....	13
3.1.3- Métodos de Producción.....	14
3.1.3.1- Harina.....	15
3.1.3.1.1- Harinas Duras.....	16
3.1.3.1.2- Harinas para pan.....	17
3.1.3.1.3- Harinas para pastas	17
3.1.3.1.4- Harinas para reposterías.....	17
3.1.3.1.5- Harinas Suaves.....	18
3.1.3.2- Azúcares y Endulzantes.....	18
3.1.3.3- Agua.....	19
3.1.3.4- Huevos.....	21
3.1.3.5- Leche.....	22
3.1.3.6- Levadura.....	23
3.1.3.7- Polvo de Hornear.....	24
3.1.3.8- Relleno.....	24
3.1.3.9- Sal.....	24
3.1.3.10- Sustancias Grasas.....	25
3.1.4- Aditivos.....	26
3.1.4.1- Bromato de Potasio.....	27
3.1.4.2- Mejoradotes.....	27

“Propuesta de Reforma y Modernización en la panadería Salgado ubicada en el departamento de León”

3.1.4.2.1- Mejoradores Naturales.....	28
3.1.4.2.2- Mejoradores químicos.....	28
3.1.4.3- Persulfatos.....	28
3.1.4.4- Preservantes.....	29
3.1.4.4.1- Preservantes líquidos.....	29
3.1.4.4.2- Preservantes sólidos.....	29
3.1.5- Tipos de Pan.....	29
3.1.5.1- Repostería.....	30
3.1.5.2- Pan Dulce.....	30
3.1.5.3- Pan Integral.....	30
3.1.5.4- Pastel.....	30
3.1.5.5- Galletas.....	30
3.1.6- Etapas de Elaboración.....	31
3.1.6.1- Amasar.....	31
3.1.6.2- Cocción.....	31
3.1.6.3- Empaque.....	31
3.1.6.4- Etiqueta.....	31
3.1.7- Conceptos de Higiene.....	32
3.1.7.1- Contaminación.....	32
3.1.7.2- Contaminante.....	32
3.1.7.3- Desinfección.....	32
3.1.7.4- Higiene de los alimentos.....	32
3.1.7.5- Inocuidad de los alimentos.....	33
3.1.7.6- Limpieza.....	33
3.1.7.7- Manipulador de alimento.....	33
3.1.7.8- Riesgo.....	33
3.2- Conceptos Administrativos.....	34
3.2.1- Reingeniería.....	34
3.2.2- Calidad.....	36
3.2.2.1- Gerencia de Calidad.....	39
3.2.2.2- Especificaciones de la Calidad.....	39
3.2.2.3- Costo de Calidad.....	40
3.2.2.4- Mejoramiento Continuo.....	40
3.2.3- Criterios para evaluar a los gerentes y a las organizaciones...	41
3.2.3.1- Eficacia.....	41

“Propuesta de Reforma y Modernización en la panadería Salgado ubicada en el departamento de León”

3.2.3.2- Eficiencia.....	41
3.2.3.3- Liderazgo.....	41
3.2.3.4- Productividad.....	41
3.2.4- Procesos Administrativos.....	42
3.2.4.1- Planificación.....	42
3.2.4.2- Organización.....	43
3.2.4.3- Dirección.....	43
3.2.4.4- Control.....	43
3.3- Conceptos Financieros Básicos.....	44
3.3.1- Costos.....	44
3.3.1.1- Costos de Producción.....	44
3.3.1.1.1- Costo Fijo.....	44
3.3.1.1.2- Costos Variable.....	45
3.3.1.1.3- Costos Directos.....	45
3.3.1.1.4- Costos Indirectos.....	45
3.3.2- Rentabilidad.....	45
3.3.2.1- Rentabilidad en relación con las Ventas.....	46
3.3.2.2- Rentabilidad en relación con la Inversión.....	46
3.3.3- Gastos.....	46
3.3.3.1- Gastos Administrativos.....	47
3.3.3.2- Gastos Financieros.....	47
3.3.3.3- Gastos de Venta.....	47
3.3.3.4- Gastos de Operación.....	47
3.3.4- Inventario.....	48
3.3.4.1- Inventario Inicial.....	48
3.3.4.2- Inventario Final.....	48
3.3.5- Método de Prorratio.....	48
3.4- Instrumentos de Diagnóstico.....	49
3.4.1- FODA.....	49
3.4.2- Marketing-Mix.....	50
3.4.2.1- Comunicación.....	51
3.4.2.2- Distribución.....	52
3.4.2.3- Precio.....	52

“Propuesta de Reforma y Modernización en la panadería Salgado ubicada en el departamento de León”

	3.4.2.4- Producto.....	53
	3.5- Fundamentos de Marketing.....	53
	3.5.1- Plan de Marketing.....	53
	3.5.2- Monitoreo Ambiental.....	54
	3.5.2.1- Factores macros.....	54
	3.5.2.2- Factores micros.....	55
	3.5.3- Servicio al Cliente.....	55
IV-	Hipótesis.....	56
V-	Diseño Metodológico.....	57
	5.1- Plan de Muestreo.....	58
	5.1.1- Definir población.....	58
	5.1.2- Determinar el marco de la muestra.....	58
	5.1.3- Seleccionar la técnica de muestreo.....	59
	5.1.4- Determinar el tamaño de la muestra.....	59
	5.2- Operacionalización de la investigación.....	61
	5.3- Técnicas de Recolección de Información.....	63
	5.3.1- Entrevistas.....	63
	5.3.2- Encuestas.....	64
	5.3.3- Observación Directa.....	64
	5.3.4- Análisis de documentos.....	64
	5.3.5- Internet.....	64
	5.4- Construcción del Instrumento de medición.....	65
	5.5- Variables.....	66
	5.6- Descripción de las Fuentes de Información.....	66
	5.6.1- Información Primaria.....	66
	5.6.2- Información Secundaria.....	67
	5.7- Limitaciones de la Investigación.....	68
VI-	Análisis de los Resultados del Estudio.....	69
	6.1- Funciones Administrativas.....	69
	6.2- Procesos de Producción.....	70
	6.2.1- Materia Prima.....	71

“Propuesta de Reforma y Modernización en la panadería Salgado ubicada en el departamento de León”

6.2.2- Jornada.....	72
6.2.3- Tecnología.....	72
6.2.4- Local y Ambiente.....	72
6.2.5- Proceso Productivo.....	73
6.3- Calidad del Producto.....	74
6.4- Sistema y Control de la materia prima y producto terminado..	75
6.5- Proveedores y Compras de materia prima.....	76
6.6- Marketing Mix.....	77
6.6.1- Análisis FODA.....	86
6.7- Estados Contables.....	87
6.8- Costos de Producción de los diferentes tipos de Pan y	
Criterios para la fijación de Precios.....	88
6.9- Recursos Humanos.....	109
6.9.1- Entrenamiento.....	115
6.9.2- Desempeño.....	115
6.9.3- Distribución de responsabilidad.....	116
6.9.4- Lealtad e integridad con la empresa.....	116
6.10- Responsable de la Empresa.....	116
VII- Conclusiones.....	118
VIII- Recomendaciones.....	121
IX- Bibliografía	
X- Anexos	

“Propuesta de Reforma y Modernización en la panadería Salgado ubicada en el departamento de León”

INDICE DE ANEXOS

- 10.1- Norma Técnica Obligatoria Nicaragüense
 - 10.1.1- Requisitos sanitarios para los manipuladores de alimentos
 - 10.1.2- Requisitos sanitarios para la manipulación de los alimentos
 - 10.1.3- Requisitos para la manipulación durante el almacenamiento y la transportación de los alimentos.
 - 10.1.4- Visitantes
 - 10.1.5- Supervisión
 - 10.1.6- Requisitos higiénicos
 - 10.1.6.1- Del personal
 - 10.1.6.2- Instalaciones físicas
 - 10.1.6.3- Instalaciones sanitarias
 - 10.1.6.4- Equipos
 - 10.1.6.5- Área de elaboración
- 10.2- Precio De Venta Por Tipo De Producto
- 10.3- Distribución De Panaderías Existentes En El País
- 10.4- Composición Promedio De La Harina
- 10.5- Cadena de Producción
- 10.6- Esquema del Proceso Productivo- Método Directo
- 10.7- Esquema Elaboración del Pan- Peligros y Puntos Críticos de Control Identificados
- 10.8- Esquema del Proceso Productivo- Método Indirecto
- 10.9- Precios de algunos productos alimenticios básicos
- 10.10- Entrevista al Propietario de la Panadería Salgado

“Propuesta de Reforma y Modernización en la panadería Salgado ubicada en el departamento de León”

- 10.11- Entrevista a la administradora de la Empresa
- 10.12- Entrevista a La Presidenta de la Comisión de Panificadores en el Departamento de León.
- 10.13- Encuesta al Personal de la Panadería Salgado
- 10.14- Encuesta a Clientes / Consumidores de Panadería Salgado
- 10.15- Entrevistas para otras panaderías
- 10.16- Encuesta Piloto a Clientes / Consumidores de Panadería Salgado
- 10.17- Matriz de Costo de Producción para diferentes tipos de mezcla
- 10.18- Matriz de Costo de Producción para diferentes tipos de mezcla
- 10.19- Matriz de Costo de Producción para diferentes tipos de mezcla
- 10.20- Costo de Materia Prima
- 10.21- Precios de los productos de la Panadería Salgado al detalle
- 10.22- Detalle de Gastos Operacionales
- 10.23- Detalle de los Costos de Producción
- 10.24- Producción por tipo de pan
- 10.25- Precios de los productos de la Panadería Salamanca al detalle
- 10.26- Precios de los productos de la Panadería Leoncito al detalle
- 10.27- Precios de los productos de la Panadería Munguía al detalle

“Propuesta de Reforma y Modernización en la panadería Salgado ubicada en el departamento de León”

10.28- Precios de la materia prima

10.29- Conversión de medidas

10.30- Proforma de maquinaria necesaria de adquirir.

“Propuesta de Reforma y Modernización en la panadería Salgado ubicada en el departamento de León”

I- INTRODUCCIÓN

El pan es el producto alimenticio más importante, en relación a otros bastimentos, consumido en todos los hogares nicaragüenses, mayormente en los estratos más bajos por su bajo costo¹, lo que lo hace estar al alcance de cualquier persona. Es importante destacar que desde su descubrimiento como medio de alimentación, el pan ha sido uno de los sustitutos de los bastimentos de mayor consumo. Por ende, en los países centroamericanos² el pan constituye una fuente de alimentación de gran demanda por su contenido nutricional.

Las mayorías de las panaderías Nicaragüenses son micro y pequeñas empresas, y por lo tanto son una fuente de sustento económico para muchas familias. Dada su naturaleza organizativa tiene su origen en el núcleo familiar y en muchos casos han sido heredadas de generación en generación. Padecen serios problemas de productividad y rentabilidad, sin embargo permiten no solo la sobrevivencia de dichas familias, sino también ofrecen el sustento alimenticio a otras.

Generalmente estas panaderías llevan registro de ingresos y egresos, que les permite obtener un panorama general de las operaciones del negocio, pero no del crecimiento o reducción del negocio, de las pérdidas o utilidades del período. Asimismo aspectos claves como calidad, servicio al cliente y seguridad e higiene no aparecen incluidos en las estructuras operativas de la mayoría de las panaderías porque su estructura organizacional y la falta de conocimientos no se los permite.

En nuestro país existen un total de dos mil trescientos cuarenta y dos panaderías según el Instituto Nicaragüense de Estadísticas y Censos, Banco Central de Nicaragua y Ministerio de Economía y Desarrollo, de las cuales doscientos trece pertenecen al departamento de León y sesenta y siete son del municipio de León. El 32% de las personas que trabajan en las panaderías en el país son mujeres y el resto hombres. Esto según el Informe realizado de la I fase Encuesta de Estructura de costos del sector de panificación de Nicaragua realizado por el INPYME en abril y mayo del año 2003.

¹ “Precios de algunos productos alimenticios básicos” Ver Anexo No. 10.9.

² COSUDE. Managua, Nicaragua. Mayo 2000. “Diagnostico del Sector de Panificación.

“Propuesta de Reforma y Modernización en la panadería Salgado ubicada en el departamento de León”

El sector de la panificación en Nicaragua ha presentado y enfrentado dificultades en cuanto a su crecimiento y desarrollo se refieren. Pese a que este sector ha sido objeto de programas de asistencia técnica, capacitación y asistencia financiera, algunos de estos son:

- “Sensibilización sobre el sistema de gestión de calidad ISO 9000-2000 para grupo panaderías en Managua³.” Realizado por INPYME de abril a julio de 2003.
- El sector de panificación a través de ASONIPAN está participando en el proyecto “Producción más limpia”, ejecutado por INPYME para las PYMES.
- Ministerio de Fomento, Industria y Comercio (MIFIC) con los programas de políticas de apoyo a la pequeña y mediana empresa (PROPYME), “Desarrollo de las ventajas competitivas de las (PYMES) en Nicaragua, Centro de Servicio de Negocios PYMES.
- Instituto Nacional Tecnológico (INATEC), con los Programas de Apoyo a la pequeña y mediana empresa, promoción ocupacional.
- Ministerio de Fomento, Industria y Comercio (MIFIC), desembolso de 250,000 dólares para la compra directa de materia prima.
- Fundación Suiza de Cooperación para el desarrollo técnico (Swisscontact) con el programa regional de promoción empresarial, de la agencia Suiza para el desarrollo y Cooperación (COSUDE).
- Asociación Nicaragüense de Instituciones de Microfinanzas (ASOMIF) apoya, organiza y fortalece la capacidad operacional de una red nacional de instituciones financieras de microfinanzas que contribuyen de forma permanente y sostenible a la promoción y al desarrollo de los empresarios y empresarias de la micro, pequeña y mediana empresa urbana y rural.

³ Dentro de estas panaderías están: panadería Eliett, Buen Pan, Gema, y La Fuente

“Propuesta de Reforma y Modernización en la panadería Salgado ubicada en el departamento de León”

El desempeño y crecimiento de las panaderías, y especialmente de las micro y pequeñas se ve limitado en gran medida por la poca probabilidad de estas empresas de tener acceso a financiamiento por parte de la banca. A esto también la falta de conocimiento de los propietarios de las panaderías de otros medios para obtener financiamiento como son organismos no convencionales de financiamiento. Es notorio el escaso aprovechamiento que han tenido estas empresas de los programas de fomento, tales como asistencia técnica, capacitación y asesoría. Pues, los dueños de estas empresas no cuentan con sistemas de evaluación y seguimiento.

En los últimos meses la industria de la panificación en Nicaragua enfrenta una situación crítica a causa de los constantes incrementos en los precios de su materia prima principal: la harina de trigo. Estos incrementos han ocurrido tres veces desde el mes de julio del año 2003 hasta enero del 2004. Durante ese período, este producto ha pasado a costar de C\$ 211.00 a C\$ 240.00 córdobas por quintal, elevándose un 13.75 por ciento.⁴ En la primera semana de febrero del 2004 se incrementó en un 25 por ciento, según el secretario ejecutivo de la Comisión Nacional de la Industria Panificadora (CNIP). La razón de ello es el aumento a su vez de los precios internacionales del trigo. Uno de los factores que influye en el alza del trigo en el mercado internacional es que los grandes productores de este cultivo están reduciendo sus inventarios y la demanda mundial sigue creciendo, lo que obliga a los molinos nacionales a reevaluar sus costos para concluir casi siempre en que deben trasladarlos a sus clientes. Tanto el precio de la harina, como el del aceite subieron en promedio un 13 y un 20 por ciento respectivamente.⁵ La respuesta del sector, especialmente en las micro, pequeñas y medianas empresas panificadoras, ha sido una variedad de maniobras que incluyen: asumir el incremento de los costos, disminuyendo su rentabilidad y por tanto su competitividad empresarial; reducir el tamaño y peso de los productos de panificación que elaboran y comercializan, afectando la cantidad y calidad ofrecidas, y finalmente, sobre todo, a partir de la más reciente ampliación de sus costos, aumentar los precios al consumidor final.

⁴ Ronald Tenorio. 29 de enero 2003. “Una alternativa para la panificación”. www.laprensa.com.ni.

⁵ Gabriel Sánchez Campbell. 16 de Enero 2003. “Nuevamente el pan subirá de precio” www.laprensa.com.ni

“Propuesta de Reforma y Modernización en la panadería Salgado ubicada en el departamento de León”

Se estima que la industria de pan en Nicaragua emplea a 240 mil personas⁶, pero carece de medios de producción modernos, tecnología, recursos financieros y políticas gubernamentales que incentiven su desarrollo, todo ello para elaborar un producto con mejor calidad que se lance a conquistar el mercado de Centroamérica.

Cabe destacar que geográficamente las panaderías se encuentran concentradas en la zona del pacífico de Nicaragua y principalmente en las ciudades de Managua, Chinandega, Masaya y León, seguidas por la zona central y finalmente por la Región Autónoma del Atlántico Norte (RAAN) y Río San Juan.⁷

Las panaderías en nuestro país producen principalmente:

- pan simple: barra, molde, hot dog, hamburguesa, galleta simple, bolillo, pan tostado, cachito, y pan francés (pan de bollo).
- pan dulce y repostería: picos, empanadas, roscas bañadas, tortas, pudines, lengua, enrejados de piña, punto rojo, polvorón y queques.

El pan dulce es una categoría de producto que se debe considerar como variado, ya que se produce en diferentes formas y tipos, teniendo las características de ser pan acompañado de azúcar, y en algunas ocasiones con colorantes como rodamina.

Generalmente, el sector panadero fija sus precios de venta en base a la competencia. Sus productos son comercializados en la localidad, pulperías, ventas ambulantes. Los precios varían según los productos.⁸

Actualmente en el sector se cuenta con dos gremios y una cámara, en los cuales los empresarios del sector panificación están asociados y participan en las diferentes actividades de apoyo que estos realizan, los que de una u otra forma benefician al sector; ya que estos gremios y la cámara tienen una estrecha relación con las entidades del gobierno y con los organismos de apoyo a las PYMES. Este vínculo permite a los panificadores negociar una disminución en la materia prima; obtener financiamiento de las cooperaciones

⁶ Mario José Moncada. 11 de Junio 2003. “Un negocio caliente con un desarrollo frío” www.laprensa.com.ni.

⁷ “Distribución de panaderías existentes en el país” Ver anexo No. 10.3.

⁸ “Precios de venta por tipo de producto” Ver anexo No. 10.2.

“Propuesta de Reforma y Modernización en la panadería Salgado ubicada en el departamento de León”

externas que se brindan a través del gobierno. Los gremios existentes en el sector de panificación son:

- Comisión Nacional de Panificadores (CONAPAN), con 300 socios organizados en dicho gremio. Formada por todos los representantes departamentales de las cooperativas.
- Asociación Nicaragüense del Pan (ASONIPAN), con 1500 afiliados.
- Cámara Nacional de la Pequeña y Mediana Industria (CONAPI), con 25 socios afiliados.

De acuerdo con la ley de justicia tributaria, las cooperativas están exentas de una serie de impuestos, tanto para maquinarias, como para insumos y herramientas, tarifas eléctrica y telefónica pero según panificadores, nada de eso se ha cumplido⁹. Fue hasta finales de junio del 2004 que se llegó a un acuerdo por parte del MIFIC y COPAN en el cual establecieron que la pequeña y mediana industria sería siendo abastecida con productos exonerados de impuestos, tal como lo establece la Ley de Equidad Fiscal.¹⁰

La Norma Técnica Obligatoria Nicaragüense¹¹ regula a todas aquellas instalaciones donde se manipulan alimentos en cualquiera de sus procedimientos, incluyendo entre estas a las panificadoras. Estas normas estipulan lo siguiente:

- “Durante la manipulación de los alimentos se evitará que estos entren en contacto directo con sustancias ajenas a los mismos, o que sufran daños físicos o de otra índole capaces de contaminarlos o deteriorarlos.”
- “Aquellos alimentos y materias primas que por sus características propias así lo requieran cumplirán con medidas específicas de manipulación según sea el caso.”

⁹ “Panificadores están quebrando” 11 de abril 2002. www.laprensa.com.ni

¹⁰ María Antonia López M. “No habrá alza de pan” 26 de Junio 2004. www.laprensa.com.ni

¹¹ “Norma técnica obligatoria Nicaragüense” Ver anexo No. 10.1.

“Propuesta de Reforma y Modernización en la panadería Salgado ubicada en el departamento de León”

En la actualidad podemos decir que en las panaderías¹²:

- Existe una gran competencia entre ellas.
- Más del 88% de estas panaderías producen los mismos tipos de productos dentro de lo que es pan dulce, pan simple y repostería.
- Los métodos de producción utilizados son artesanales.
- Pocas panaderías cumplen con los requerimientos higiénicos sanitarios.
- Faltan condiciones de almacenamiento para los productos terminados y materia prima.
- Los controles de calidad que se utilizan son empíricos y por lo tanto no aseguran una calidad uniforme para los diferentes tipos de productos.
- En general no utilizan empaque etiquetado.
- No practican una contabilidad formal que les permita tener un control de los costos de producción.
- Sólo poseen crédito de las harineras para obtener esta materia prima.
- Pocas poseen local. No cuentan con instalaciones independientes de sus casas de habitación.
- Existe un bajo nivel de mecanización y tecnificación en la producción.
- El equipo básico utilizado en la producción de la mayoría de las panaderías está obsoleto.

¹² COSUDE. Managua, Nicaragua. Mayo 2000. “Diagnostico del Sector de Panificación”.

“Propuesta de Reforma y Modernización en la panadería Salgado ubicada en el departamento de León”

León es el cuarto departamento con mayor concentración de industrias panificadoras en Nicaragua. Existen 213 panaderías en el departamento de León¹³, siendo 67 las establecidas en el municipio de León¹⁴. Las panaderías de acuerdo al número de trabajadores que en estas laboran se clasifican en micro, pequeñas, medianas y grandes¹⁵. De acuerdo a estos tamaños, las micro y pequeñas constituyen el 100%. Normalmente estas panaderías son dirigidas por sus propietarios y muchos trabajadores son parte de las familias.

Aunque algunas están organizadas y son fuertes competidoras, otras como la panadería Salgado están pasando por una crisis económica donde el entorno macroeconómico no le es favorable. De no resolver sus problemas, en menos de dos años habrá cerrado sus puertas y con ella 73 años de producción de pan y enviará al desempleo a seis personas que tienen más de 20 años de laborar ahí, para quienes producir pan es parte de su vida.

La Panadería Salgado fue fundada en 1930 por la Señora Carmen Salgado y heredada al Lic. Manuel Salgado (actual propietario) en noviembre del 2001. Se encuentra localizada en el centro del municipio de León en un área de clase media con una sala de venta de sus productos, área de producción, cuarto de almacenamiento y un área administrativa.

Actualmente, la panadería ofrece a sus clientes alrededor de 20 productos los cuales se dividen en pan dulces tales como, picos, torta de pasas, semita de arroz, etc.; y pan simple como son pan de bollitos, pan de barra y ristra. Esta panadería cuenta con seis trabajadores: responsable administrativa, responsable de producción (hornero), figurador, ayudante de producción, responsable de limpieza general y, responsable de ventas.

Tradicionalmente se perfiló a producir pan de consumo popular. En los años entre 1960 y 1970, cuando el departamento de León era uno de los productores más grandes de algodón y por tanto de gran actividad económica, la panadería Salgado fue altamente rentable y competitiva siendo esta una de las mejores panaderías en el departamento. En esa época, no existía mucha competencia en el sector. El grupo de panaderías sólo estaba

¹³ “Distribución de panaderías existentes en el país” Ver Anexo No. 10.3.

¹⁴ Según censo realizado por PYMES en el año 2003

¹⁵ Micro: 1 a 5 empleados, Pequeña: 6 a 20 empleados, Mediana: 21 a 99 y Grande: 100 a más.

“Propuesta de Reforma y Modernización en la panadería Salgado ubicada en el departamento de León”

constituido por: Panadería León Dorado, Munguía, Panadería Salgado y otras no muy competitivas.

A partir de los años 1990 con el cambio de gobierno y existiendo más oportunidades para los negocios, se inicia un desproporcionado crecimiento de panaderías y una competencia desleal afectando directamente la rentabilidad de la panadería Salgado.

Podemos decir que existe una competencia desleal porque estas no cumplen con los requerimientos de la ley tributaria (IR), leyes de sanidad (MINSA), pagos de seguro social (INSS) e impuestos municipales lo cual les permite establecer un menor precio a sus productos en comparación con las otras panaderías que sí cumplen con las leyes antes mencionadas. Además, los panaderos que forman parte de la Comisión Panadera de León cuando acuerdan incrementar el precio en el producto no todos cumplen con los acordados, aprovechándose de esta oportunidad para incrementar sus ventas.

Otro factor que ha incidido en el estancamiento empresarial de la Panadería Salgado ha sido la falta de inversión de capital debido a que la antigua dueña, por problemas de salud constantes utilizó el capital de inversión para sus gastos médicos provocando una descapitalización a la empresa.

En marzo del 2001 fallece su fundadora. Hereda la empresa el Lic. Manuel Salgado, misma que se encuentra en un estado crítico por los factores antes mencionados y sumándose a lo anterior se produjeron gastos de indemnización para jubilación de sus empleados más antiguos lo que representa una alta suma de dinero. Así mismo, la ausencia del propietario agrava la situación de la empresa.

En nuestras visitas realizadas a la empresa hemos podido notar algunas deficiencias de tipos administrativas, productivas, de comercialización, de distribución, y de infraestructura tales como:

- No están documentados los compromisos con los proveedores (frecuencia de entrega, crédito, etc.).
- No se realiza planificación semanal de compra.

“Propuesta de Reforma y Modernización en la panadería Salgado ubicada en el departamento de León”

- No están definidos los controles para recibir la materia prima.
- Los productos empacados no presentan etiqueta.
- La panadería no cuenta con las fórmulas escritas de los productos, no así la descripción de proceso de su elaboración.
- No se ha desarrollado la marca de la empresa.
- No poseen distribuidores para el resto de los departamentos. Se basan en las ventas directas al consumidor final.

Este trabajo tiene como propósito realizar un diagnóstico de la Panadería Salgado y una propuesta de reforma y modernización de la empresa que quizá no sea la panacea para resolver los problemas que se determinen en el diagnóstico y que afecten el adecuado funcionamiento de la panadería pero si pudiese contribuir a mejorar su situación actual y disponerla para ser más competitiva. Todas las empresas panificadoras deben contemplar en sus funciones la eficiencia y calidad para la elaboración de un buen producto para que satisfaga las necesidades y exigencias que demandan los clientes lo que debe constituirse en elemento esencial para el desarrollo competitivo en cualquier organización que presta este tipo de servicio.

“Propuesta de Reforma y Modernización en la panadería Salgado ubicada en el departamento de León”

II- OBJETIVOS

2.1- Objetivo General:

Realizar una reforma y modernización de la panadería Salgado del departamento de León, a través de una reingeniería en aquellas áreas de la empresa que la requieran con el propósito de hacerla una empresa competitiva.

2.2- Objetivos Específicos:

- Realizar diagnóstico de las funciones administrativas de la panadería.
- Analizar los procesos de producción para determinar si los empleados utilizan o aprovechan correctamente los insumos.
- Realizar análisis de la calidad de los productos.
- Realizar análisis del sistema y control de inventario de la materia prima y producto terminado.
- Hacer análisis de los proveedores y las compras de materia prima.
- Hacer un análisis del “Marketing Mix” de la panadería en el contexto de un análisis FODA para identificar si existen productos con mayor potencial futuro en el mercado.
- Analizar la determinación de los costos de producción y los criterios para la fijación de precios.
- Verificar la existencia y elaboración periódica de los estados contables.

“Propuesta de Reforma y Modernización en la panadería Salgado ubicada en el departamento de León”

- Realizar un análisis de los recursos humanos existentes en cuanto a factores como: entrenamiento, desempeño, distribución de responsabilidades, lealtad e integridad con la empresa.
- Elaborar un análisis del responsable de la empresa en cuanto a la eficacia de su administración y supervisión de la organización en todas sus dimensiones.

III- MARCO TEÓRICO

3.1- Información Básica del Pan en Nicaragua.

El pan es un alimento de consumo diario que evolucionó y acompañó al hombre a lo largo de la historia. Es así como el proceso de molienda también se fue modificando, siguiendo el desarrollo del hombre, sus hábitos y su historia.

Desde su inicio como medio alimenticio el pan ha sido uno de los sustitutos de los bastimentos de mayor consumo en Nicaragua, es así que el pan constituye una fuente de alimentación de gran demanda por su contenido nutricional.

3.1.1- Valor Nutricional del Pan

El valor nutritivo del pan está compuesto de la siguiente forma: 58% de carbohidratos, 9% de proteínas. La ingestión de 100 gramos de pan cubre 32 % de las necesidades diarias de proteína vegetal. Tiamina¹⁶ 0.05mg, Riboflavina¹⁷ 0.07mg, Niacina¹⁸ 1 mg. Para complementar los valores nutricionales del pan se han establecidos normas para el enriquecimiento de las harinas.¹⁹ con hierros, con tiamina 2.4 a 4mg / kg, riboflavina 1.5 – 3.5 mg / kg, niacina 22 – 33 mg / kg, hierro 18 – 28 mg / kg, calcio 66 – 1760 mg / kg y vitamina D 33 – 1650 mg / kg

¹⁶ Es una de las vitaminas del complejo B, un grupo de vitaminas hidrosolubles que participa en muchas de las reacciones químicas del organismo. La tiamina (vitamina B1) ayuda a las células del organismo a convertir [carbohidratos](#) en energía. También es esencial para el funcionamiento del corazón, músculos y sistema nervioso.

¹⁷ Es una de vitamina hidrosoluble que pertenece al complejo B. La riboflavina (B2) funciona juntamente con otras vitaminas del complejo B y es importante en el crecimiento corporal, la producción de glóbulos rojos y en la liberación de energía de los [carbohidratos](#).

¹⁸ La niacina interviene en el funcionamiento del sistema digestivo, piel y nervios. También es importante en la conversión de los alimentos en energía.

¹⁹ “Composición promedio de la Harina” Ver Anexo No. 10.4.

“Propuesta de Reforma y Modernización en la panadería Salgado ubicada en el departamento de León”

3.1.2- Cadena de Producción

En cuanto a la cadena de producción²⁰ se refiere, ésta se inicia con el suministro de harina de trigo, la que en Nicaragua tradicionalmente se compone de la producción de harina local a base de trigo importado y de importación de harinas terminadas.

Actualmente el trigo es importado de los Estados Unidos por los tres molinos existentes en el país: Molinos de Nicaragua S.A. (MONISA), Harinas de Nicaragua S.A. (HARINISA) y GEMINA. Principalmente las importaciones de trigo se realizan a través del puerto de Corinto, que se encuentra ubicado en la zona occidental del país. Cabe destacar que dos de los molinos establecidos en el país se encuentran ubicados cerca de Corinto, lo que les otorga ventaja sobre el tercer molino, MONISA, que está ubicado en la ciudad de Granada, lo que incrementa los costos de transporte de éste último.

También, actualmente se encuentra en la oferta nacional una distribuidora de harina llamada Pro-harina, la cual importa harina como producto terminado de Costa Rica.

Posteriormente la harina se hace llegar a las panaderías, ya sea de forma directa o a través de distribuidores localizados en distintos puntos del país. Otras materias primas, tales como manteca, azúcar, sal, colorantes, saborizantes, y otros productos son suministrados por una gran variedad de proveedores que se encuentran en el mercado de la localidad. Algunas de las materias primas especificadas como preservantes sólo se pueden adquirir en las principales ciudades del país, como Managua, León, Masaya y Granada.

El pan producido en las panaderías es comercializado a través de diferentes canales de distribución, entre los que se pueden mencionar ruteo con canastos, bicicletas y motorizado. Los puestos de venta se localizan principalmente en pulperías, ventas callejeras, y en menor medida en los supermercados, a los que sólo las panaderías grandes o medianas tienen acceso.

²⁰ “Cadena de Producción” Ver Anexo No. 10.5.

“Propuesta de Reforma y Modernización en la panadería Salgado ubicada en el departamento de León”

3.1.3- Métodos de Producción

El método de producción que la mayoría de las panaderías en Nicaragua aplican es el Método Directo²¹, que consiste en mezclar todos los ingredientes, los cuales son pesados y luego los mezclan con agua dejando reposar la masa por 10 minutos; pasándolo por la pasteadora, unas 20 a 25 veces hasta que queda la masa bien fina para la figuración. En la mesa de trabajo se hacen los cortes de la masa dándoles la forma y colocándolos en los sartenes, pasándolos después al horneado aproximadamente de 30 a 45 minutos.

También, existe otro método llamado el método Indirecto²². En este método el ciclo de la panificación se divide en dos fases.

La primera consiste en la preparación de la masa con levadura. La cantidad de levadura a añadir está en función del tipo de harina y el tiempo de leudamiento²³. Esta fase tiene la finalidad de multiplicar la levadura, por consiguiente se logra una gran fermentación alterando sólo una parte de la harina de la masa final y no provocando un decaimiento excesivo de las características mecánicas de la masa.

La masa se pone a 28°C y 75% de humedad fermentándose por tres horas y media a cinco horas según el tipo de harina y las características del pan deseado. La temperatura obtenida durante la mezcla puede mantenerse en grado conveniente por medio de una capa refrigerante de agua o salmuera en la máquina mezcladora de modo que enfríe la superficie interior. La temperatura de la esponja se regula entre 24.5 - 25.5°C, por la generación de calor de la fermentación.

²¹ “Esquema del Proceso- Método Directo” y “Esquema de la elaboración del pan: peligros y puntos críticos de control identificados” Ver Anexos No. 10.6 y 10.7.

²² “Esquema del Proceso- Método Indirecto” Ver Anexo No. 10.8.

²³ Tiempo de actuación de la levadura, sobre la harina.

“Propuesta de Reforma y Modernización en la panadería Salgado ubicada en el departamento de León”

Una vez fermentada la esponja se vuelve al mezclador o artesa, esta operación se hace a mano después de cortar la masa en porciones convenientes para su manipulación, en esta segunda fase se añade la cantidad de harina y agua complementaria y sólo en este momento se adiciona el 1% de sal, azúcar y grasa; esta segunda operación es más minuciosa y completa. El tiempo del mezclado varía según el tipo de harina y el diseño.

Finalmente se somete la masa a una fermentación alrededor de 45 a 60 minutos, la que debe conservar caracteres uniformes durante 15 - 30 minutos. El peso debe ser exacto, una excesiva producción de gas causa pesos desiguales. Luego se pasa por los rodillos (extensión y comprensión). Esto contribuye a romper el patrón finamente dividido en celdas de gas que es desarrollado por la operación de laminado. Para evitar estos defectos muchas panaderías han adoptado técnicas de moldeado o figurado. Luego se hornea durante 25 - 30 minutos entre 227°C y 246°C.

Este método tiene la ventaja de utilizar menor cantidad de levadura y consigue un pan de mejores características organolépticas; aunque se requiere de mayor tiempo de elaboración.

A continuación se detallan los principales ingredientes para la elaboración de pan y otros elementos necesarios a considerar:

3.1.3.1- Harina

La harina de trigo es el principal ingrediente en la elaboración del pan. Las características de la harina dependen de la especie que se utilice en su elaboración.

A través de la fase de la molienda del trigo se obtiene una serie de productos de características químicas diversas, siendo la harina el producto que se obtiene en mayor porcentaje.

“Propuesta de Reforma y Modernización en la panadería Salgado ubicada en el departamento de León”

Se prefiere la harina de trigo para la obtención de un pan esponjoso, ya que al ser mezclada con agua y bajo condiciones apropiadas de trabajo mecánico origina una masa elástica y cohesiva. Esto se debe a la existencia de dos proteínas que al hidratarse forman una sustancia elástica y consistente como caucho y que puede estirarse llamada Gluten.

Además de la harina blanca el panadero utiliza la harina integral o negra que contiene todo el grano de trigo molido. Esta harina debe conservarse poco tiempo almacenada porque contiene el germen del trigo y este hace poner rancia la harina muy fácilmente.

También utiliza el panadero la harina de centeno que se consigue en tres calidades distintas según la forma como fue elaborada, ellas son: blanca, mediana y negra, siendo la negra de más pronunciado sabor, luego la mediana y por último la blanca.

3.1.3.1.1- Harinas Duras

Son aquellas que tienen un alto contenido de proteínas y se extraen de trigos de alta proteína como el trigo rojo duro de invierno y rojo duro de primavera. Existen cuatro clases de harinas duras para pan:

- Integral: es aquella que contiene todas las partes del trigo.
- Completas: son las más corrientes en nuestros países, aquellas harinas que se obtienen al moler el trigo separando solo el salvado y el germen.

“Propuesta de Reforma y Modernización en la panadería Salgado ubicada en el departamento de León”

- Patente: es la mejor harina que se obtiene hacia el centro del endospermo, tiene la mejor calidad panificadora, es blanca y tiene poca ceniza.
- Clara: es la porción de harina que queda después de separar la patente. En algunas regiones se le llama harina de segunda. Es más oscura y contiene más cenizas.

3.1.3.1.2- Harinas para pan

Obtenidas generalmente de los trigos fuertes o semifuertes, su riqueza proteica va desde un 9 a un 14 por ciento, estas condiciones intermedias son ideales para la elaboración del pan.

3.1.3.1.3- Harinas para pastas

Son llamadas también harinas extrafuertes, siendo aquellas que presentan un 14% de proteína o gluten. Son usadas en productos que no necesitan fermentación y por su alta concentración proteica forman una estructura rígida y resistente.

3.1.3.1.4- Harinas para reposterías

También llamadas débiles ya que contienen de un 7.5 a 9.5% de proteína o de gluten.

“Propuesta de Reforma y Modernización en la panadería Salgado ubicada en el departamento de León”

3.1.3.1.5- Harinas Suaves

Son aquellas que tienen bajo contenido de proteínas y se extraen de trigos de baja proteína como el trigo blando Rojo de Invierno. Se utilizan para bizcochos y galletas. En algunos sistemas de molienda, es posible obtener del mismo trigo un tipo de harina con alto contenido de proteína y otro tipo de harina con baja proteína. A este sistema de molienda se le denomina molienda o separación por impacto.

3.1.3.2- Azúcares y Endulzantes

De los azúcares presentes en la harina, sólo una pequeña parte (1%) son capaces de fermentar. Los azúcares se pueden dividir en fermentables y no fermentables. Los azúcares que se le agregan a la masa además de la función de conferir un sabor dulce y ser alimento para la levadura tiene efecto sobre las propiedades de absorción, sobre el tiempo de desarrollo de la masa y las características organolépticas del producto.

A medida que aumenta la cantidad de azúcar, el tiempo de amasado es más largo. En tal caso, si la masa no se mezcla durante un tiempo suficiente, el producto final se caracteriza por un volumen pequeño, miga seca, escaso sabor y poca conservabilidad.

El aumento del tiempo de amasado es exigido cuando se añade azúcar. Se explica por la competencia de agua entre azúcar y el gluten.

En el caso de tortas la cantidad de azúcar es casi el 100% con respecto al peso de la harina y el premezclado con otros como: grasas, huevos por cantidades superiores de 100 - 140%. El azúcar debe ser premezclada con emulsiones y luego añadirse a la harina.

“Propuesta de Reforma y Modernización en la panadería Salgado ubicada en el departamento de León”

El color del pan se debe a las reacciones entre el azúcar y los aminoácidos. La caramelización de los azúcares se da según el tipo y cantidad de azúcar que se utiliza al momento de hornear, ya que actúa en formación del aroma y retarda el endurecimiento del pan.

Funciones:

- Alimento para la levadura: las enzimas convierten el azúcar complejo en monosacáridos y disacáridos que son rápidamente consumidos por la levadura, de esta manera se tiene una fermentación mas uniforme.
- Colorante del pan: el color café característico proviene de la caramelización de los azúcares residuales que se encuentran en la corteza de la masa después que la misma ha fermentado.
- Actúa acentuando las características organolépticas (aroma y color de la superficie.)
- Aumenta el rango de conservación ya que permite una mejor retención de la humedad, manteniendo más tiempo su blandura inicial, retrasando el proceso de endurecimiento. El azúcar se debe conservar en un lugar seco, aireado, en condiciones higiénicas y protegido de sabandijas.

3.1.3.3- Agua

Mayor ingrediente y fundamental en la panificación. La calidad del agua influye en la calidad del pan, tanto por su contenido mineral como su calidad sanitaria; por tanto se debe controlar mediante análisis microbiológicos y físicos químicos.

“Propuesta de Reforma y Modernización en la panadería Salgado ubicada en el departamento de León”

El agua debe ser potable, de calidad higiénica, no debe contener sales minerales en grandes cantidades y debe tener dureza adecuada.

Las características del agua tienen notable influencia en el desarrollo de las diversas fases del proceso de panificación y sobre la calidad del producto final por lo que es necesario emplear un agua propia.

Es importante que el agua esté en una proporción adecuada y medida constantemente al incorporarla a la masa, ya que las proteínas y los almidones la van integrando o absorbiendo y esto hace que deje de ser agua y pase a ser kilos de masa.

Aparte de las funciones de la masa, es necesaria en la limpieza de equipos y uniformes:

- Las sustancias minerales disueltas en el agua facilitan trabajar la masa.
- Participa en la hidratación de los almidones y formación de gluten.
- Mantiene y determina la consistencia de la masa.
- Hace posible el desenvolvimiento de la levadura.
- Solvente de la sal y azúcar agregadas a la masa.
- Hace posible la acción de las enzimas.

“Propuesta de Reforma y Modernización en la panadería Salgado ubicada en el departamento de León”

El agua es el vehículo transportador por excelencia, pues en él se disuelven casi todos los ingredientes. También hidrata los almidones que junto con el gluten dan por resultado la masa plástica, suave y elástica.

Para disolver como es debido la levadura, lo debemos de hacer en agua y en ese momento la levadura empieza a actuar. Para que las enzimas puedan actuar, hace falta agua para que puedan difundirse a través de la pared o membrana que rodea la célula de la levadura. El agua es la que hace posible las propiedades de plasticidad y extensidad de la masa, de modo que pueda crecer por acción del gas producido en la fermentación.

La presencia del agua hace la porosidad y el buen sabor del pan, ya que una masa con poco agua daría un producto seco y quebradizo. Los almidones hidratados al ser horneados se hacen más digeribles, la corteza del pan es más suave y tierna por efecto del agua.

La humedad en el pan le da a éste la característica de frescura. La cantidad que debe usar en panificación depende de la absorción de la harina y del tipo de masa que queremos hacer. La temperatura del agua en panificación puede estar entre los 26 y 34 grados centígrados.

3.1.3.4- Huevos

Se utiliza en pocos productos de pan. Sólo en productos hechos con masa dulce, puede contener 20 % del peso de la harina. Estos son importantes en la fabricación de pasteles. La porción varía de 40 al 100 por ciento en el peso de harina. Algunos pasteles se hacen agregando sólo las claras, y en otros sólo con yemas.

“Propuesta de Reforma y Modernización en la panadería Salgado ubicada en el departamento de León”

Los huevos deben ser frescos. También se utilizan para efectos de aireación. El peso del huevo varía de 1 ½ a 2 ¼ de onzas, siendo el promedio de dos onzas. Cuando se pone más harina que huevo debe agregarse polvo de hornear para suplir la aireación.

3.1.3.5- *Leche*

La leche utilizada comúnmente en panificación es la leche en polvo descremada, por sus múltiples razones de orden práctico tales como: su uniformidad, su facilidad de manejo, la ausencia de necesidad de refrigeración, su precio, su mínima pérdida por fácil empleo, bajo espacio al almacenar y duración.

La leche ejerce así mismo un marcado efecto tampón o buffer sobre las reacciones químicas de la masa, las que ocurren como resultado de las fermentaciones.

Funciones:

- Mejora el aspecto y color del pan; La lactosa de la leche que no es fermentada por la levadura, otorga un rico color dorado a la corteza, resultado de las reacciones de pardeamiento no enzimático de estas con las proteínas bajo influencia del calor en el horno.
- Ayuda a que se forme una corteza fina: debido a que la leche capta humedad y la retiene.
- Aumenta el valor nutritivo del pan: La caseína, la cual representa alrededor del 75% de las proteínas de la leche, es una proteica casi perfecta, desde el punto de vista del balance de aminoácidos, por lo cual aumenta a niveles altos el valor nutritivo. Además la lisina presente en la leche, contribuye a solucionar la deficiencia del

“Propuesta de Reforma y Modernización en la panadería Salgado ubicada en el departamento de León”

contenido de este aminoácido en la harina de trigo. También la leche aporta minerales y vitaminas.

- Mejora la conservación del pan.
- Mejora sabor y aroma.

3.1.3.6- Levadura

La levadura utilizada en panificación es un elemento vivo, sumamente pequeño. Esta se consigue en dos formas comerciales: en pasta o compresa y en grano.

La cantidad de levadura en una masa está regulada por:

- Tipo de producto a elaborar.
- Tiempo de fermentación (fermentaciones largas requieren menos levadura).
- Riquezas de la fórmula (fórmulas con alto contenido de azúcar, sal, leche, grasa, huevos, deben llevar más levadura)

Funciones:

- Hace posible la fermentación, la cual da alcohol y gas carbónico.
- Acondiciona la masa, airea el producto haciéndolo más liviano y da mejor apariencia.
- Aumenta el valor nutritivo al suministrar al pan proteína suplementaria de la mejor calidad.

“Propuesta de Reforma y Modernización en la panadería Salgado ubicada en el departamento de León”

3.1.3.7- Polvo de Hornear

Agente químico fermentante que resulta de la mezcla de bicarbonato de sodio con un producto de reacción asida con o sin adición de almidón comestible que por influencia del calor y humedad produce desprendimiento de gases que comunican la soltura y esponjamiento necesario a la masa. Debe presentarse como polvo blanco, inodoro, que fluya ligeramente, libre de suciedad y adulteraciones, hongos e insectos.

Composición del polvo de hornear: Dióxido de carbono disponible 10%, aditivo: silicato de calcio 5% m/m.

3.1.3.8- Relleno

Ingrediente agregado antes o después del horneado y que se encuentra en la parte interna o entre dos mas unidades de los productos de panificación.

3.1.3.9- Sal

Constituye un elemento indispensable para la masa. La sal debe ser limpia sin sustancias insolubles, debe contener pequeñas cantidades de sales de calcio y magnesio, debe ser salada y no amarga.

Su dosificación varía de 1 al 2 por ciento del peso de la harina. En masa dulce como bizcochos 1.8 por ciento por método clásico; del 2 al 2.2 por ciento en pan de molde. Su aplicación varía según el tipo de harina y el sistema de elaboración.

“Propuesta de Reforma y Modernización en la panadería Salgado ubicada en el departamento de León”

La sal actúa sobre la formación del gluten ya que la gliadina, uno de sus componentes tiene mayor solubilidad con sal, lo que da lugar a una masa con agua salada a la formación de una mayor cantidad de gluten; la sal le da a la masa mayor compactibilidad, hace que la harina sea más fácil de trabajar. En caso de gluten demasiado tenaz, se agrega la sal al final del amasado.

La sal tiene propiedad antiséptica, actúa durante la fermentación retardando la fermentación secundaria de los microorganismos productores de ácido acético, butírico y láctico, disminuye el anhídrido carbónico con relativa disminución de la porosidad y favorece la colocación de la superficie del pan, debido a su capacidad de absorber agua influye en la conservación del producto, esto mientras el pan es conservado en ambiente seco, evitando que la corteza se seque y endurezca en un ambiente húmedo, esto es perjudicial.

3.1.3.10- Sustancias Grasas

Las grasas o lípidos representan una de las sustancias naturales más importantes, se utiliza como mejorante de la masa y como conservante por su propiedad de emulsión. Los fofos lípidos del girasol y lípidos extraídos del trigo, mejoran el volumen del pan y la corteza aumentando el tiempo de conservación, esto se debe a la acción emulsionante de los lípidos sobre el almidón y las proteínas.

Las grasas no saturadas mejoran el aspecto y consistencia de la masa, las saturadas permiten mejorar el esponjamiento, por consiguiente dan mayor volumen.

“Propuesta de Reforma y Modernización en la panadería Salgado ubicada en el departamento de León”

Funciones:

- Los lípidos facilitan la emulsión, dando mayor estabilidad y enriqueciendo al producto con proteicas.
- Retarda el endurecimiento del pan y mejora las características de la masa.
- Al añadirse grasa emulsionantes a la masa se forma una sutil capa entre las partículas de almidón y la red glutínica, todo esto otorga a la miga una estructura fina y homogénea, además le da la posibilidad de alojarse sin romperse y retener las burbujas de gas evitando que se unan para formar burbujas más grandes.
- Pérdida de volumen.
- Textura y gusto grasoso.
- El pan tendrá características de la masa nueva (fresca.)

Entre las diferentes grasas naturales es necesario hacer una selección tomando en consideración sus propiedades según el empleo a que se vayan a destinar.

3.1.4- Aditivos

Además de los ingredientes antes mencionados se utilizan aditivos para alimentos que son: Cualquier sustancia que no se consume normalmente como alimento por si mismo ni se usa normalmente como ingredientes típicos del alimento, tenga o no valor nutritivo, cuya adición internacional al alimento para un fin tecnológico en la fabricación, elaboración, tratamiento, envasado,

“Propuesta de Reforma y Modernización en la panadería Salgado ubicada en el departamento de León”

empaquetado, transporte o almacenamiento provoque o pueda esperarse que provoque el que ella misma o sus subproductos lleguen a ser un complemento del alimento o afecten a sus características.

3.1.4.1- *Bromato de Potasio*

Este ha sido prohibido por el daño que causa a la salud, pues se ha demostrado que es cancerígeno. Es un aditivo utilizado en las panaderías y se disipa cuando el pan es colocado en el horno. Sólo se emplea en harinas fuertes. Según las normas sólo lo permiten en cantidad de 0.01 ppm²⁴.

3.1.4.2- *Mejoradores*

Son compuestos utilizados durante el amasijo que actúan sobre las proteínas principalmente de la harina que tienen por finalidad corregir fallas de las masas en proceso, mejorando las características panaderas por el acondicionamiento del gluten.

Funciones:

- Mejoran la absorción del agua en las proteínas.
- Permite dar al gluten mayor estabilidad, fuerza y tolerancia, de tal modo que asegura la producción del pan más satisfactoria.

Por lo tanto le da al gluten extensibilidad, elasticidad y tenacidad consistente.

²⁴ Partes por millón.

“Propuesta de Reforma y Modernización en la panadería Salgado ubicada en el departamento de León”

3.1.4.2.1- *Mejoradores Naturales*

- Harina de malta: producido por la malta a partir de la cebada geminada y secada, que contiene esencialmente la enzima diastásica que actúa sobre las proteínas, además contiene azúcares simples.
- Harina de soya: básicamente actúa como retardante del endurecimiento del pan y mejora la miga.
- Lecitina (de soya): es un poder emulgente, así como también actúa sobre el gluten modificándola particularmente.
- Huevos: semejante a la lecitina, así como también la albúmina, y la grasa modificándolo al gluten.

3.1.4.2.2- *Mejoradores químicos*

Dentro de estos compuestos específicamente químicos, existen en el mercado un sin número, los cuales están compuestos por: cloratos, ascorbatos, bromatos, sales de amonio, etc.

3.1.4.3- *Persulfatos*

Para mantener constante la capacidad de absorción, influye en la elasticidad y estabilidad produciendo una miga más fina. Permitido 50 - 20 ppm.

“Propuesta de Reforma y Modernización en la panadería Salgado ubicada en el departamento de León”

3.1.4.4- *Preservantes*

Son aquellos compuestos químicos que actúan sobre el control de microorganismos, por lo tanto inhiben el crecimiento de bacterias y hongos:

3.1.4.4.1- *Preservantes líquidos*

Son usados normalmente en el producto final ya horneado en forma de spray como por ejemplo: el ácido sórbico (inhiben a los mohos)

3.1.4.4.2- *Preservantes sólidos*

- Benzoato de sodio: actúan sobre los hongos principalmente, hacen que al producto final durante la comercialización o expendio no crezcan los hongos durante la superficie.
- Prionato de sodio o calcio: de igual forma es usado para evitar que crezcan los hongos en la superficie. Es usado en el amasijo.

3.1.5- *Tipos de Pan*

Producto de la mezcla de todos estos ingredientes obtenemos el pan que se define como: el producto obtenido por la cocción en horno de una masa fermentada o no hecha con harina y agua potable, con el agregado de levaduras, sal u otras sustancias permitidas y del cual existe una gran diversidad de tipos:

“Propuesta de Reforma y Modernización en la panadería Salgado ubicada en el departamento de León”

3.1.5.1- Repostería

Producto obtenido de la mezcla preparada con harina, polvo de hornear, huevos, leche relleno, almidones o féculas, azúcar cristalizada o no y otras sustancias permitidas después de la conveniente cocción se destinan al consumo inmediato.

3.1.5.2- Pan Dulce

Producto de panificación constituido por harina, agua, azúcares, grasa o aceites comestibles o hidrogenados, adicionados o no de aditivos para alimentos, sal, huevo, relleno y leche; amasado, fermentado, moldeado y cocido al horno

3.1.5.3- Pan Integral

Pan que resulta de la panificación de la masa fermentada por la adición de levadura, preparada con harina de trigo integral.

3.1.5.4- Pastel

Es el producto que se somete a batido y a horneado, preparado con harina de cereales o leguminosas, azúcares, grasa o aceite comestible, polvo de hornear y sal, adicionada o no de huevos, leche, crema batida y otros ingredientes opcionales y aditivos para alimentos.

3.1.5.5- Galletas

Es el producto elaborado fundamentalmente por una mezcla de harina, grasa y aceite comestible o sus mezclas y agua, adicionando o no azúcares, relleno o de otros ingredientes opcionales de aditivos para alimentos sometida a horneado y caracterizada por su bajo contenido de agua.

“Propuesta de Reforma y Modernización en la panadería Salgado ubicada en el departamento de León”

3.1.6- Etapas de Elaboración

Para la elaboración de estos productos es necesario cumplir con diferentes fases de elaboración como son:

3.1.6.1- Amasar

Mezclar íntimamente todos los ingredientes de una receta o fórmula con el fin de obtener una pasta homogénea llamada masa, la que además debe quedar correctamente acondicionada para los procesos siguientes.

3.1.6.2- Cocción

El proceso de cocción de las piezas de masa consiste en una serie de transformaciones de tipo físico, químico y bioquímico, que permite obtener al final del mismo un producto comestible y de excelentes características organolépticas y nutritivas.

3.1.6.3- Empaque

Cualquier recipiente que contiene alimentos para su entrega como un producto único, que los cubre total o parcialmente, y que incluye los embalajes y envolturas. Un envase puede contener varias unidades o tipo de alimentos previamente envasados cuando se ofrece al consumidor.

3.1.6.4- Etiqueta

Todo rótulo, marbete, inscripción, marca, imagen u otra materia descriptiva o gráfica ya sea que esté escrito, impreso, marcado, grabado en relieve en hueco grabado adherido al empaque o al envase de un alimento.

3.1.7- Conceptos de Higiene

“Propuesta de Reforma y Modernización en la panadería Salgado ubicada en el departamento de León”

Para producir pan no sólo se debe de tener la materia prima sino las condiciones que permitan en el área de proceso, (toda zona o lugar donde el alimento se somete a cualquiera de sus fases de elaboración) la elaboración del producto con ciertas normas de higiene.

3.1.7.1- Contaminación

La introducción o presencia de un contaminante en los alimentos o en el medio ambiente alimentario.

3.1.7.2- Contaminante

Cualquier agente biológico o químico, materia extraña u otras sustancias no añadidas intencionalmente a los alimentos y que puedan comprometer la inocuidad o la aptitud de los alimentos.

3.1.7.3- Desinfección

La reducción de microorganismos presentes en el medio ambiente, por medio de agentes químicos y/o métodos físicos, a un nivel que comprometa la inocuidad o la aptitud del alimento.

3.1.7.4- Higiene de los alimentos

Todas las medidas necesarias para asegurar la inocuidad y la aptitud de los alimentos en todas las fases de la cadena alimentaría.

3.1.7.5- Inocuidad de los alimentos

“Propuesta de Reforma y Modernización en la panadería Salgado ubicada en el departamento de León”

La garantía de que los alimentos no causan daño al consumidor cuando se preparan y/o consumen de acuerdo con el uso que se destinan. La calidad e inocuidad de los alimentos es parte integral de la seguridad alimentaria y nutricional. La aplicación de normas orientadas a reglamentar y controlar la elaboración y producción de alimentos que se destinen al consumo humano que garanticen la composición, calidad, higiene e inocuidad para evitar aditivos contaminantes; y las buenas prácticas de manufacturas, etiquetado y almacenamiento, con el objetivo de brindar al consumidor la seguridad de un alimento sano.

3.1.7.6- Limpieza

La eliminación de tierra, residuos de alimentos, suciedad, grasa u otras materias objetables.

3.1.7.7- Manipulador de alimento

Toda persona que manipule correctamente materia prima e insumos, alimentos envasados y no envasados, equipo y utensilios utilizados para los alimentos o superficie que entren en contacto con los alimentos y que se espera por tanto, cumplan con los requerimientos de higiene de los alimentos.

3.1.7.8- Riesgo

Un agente biológico, químico físico presente en el alimento, o bien la condición en que éste se halla, que pueda causar efecto adverso para la salud.

3.2- Conceptos Administrativos

“Propuesta de Reforma y Modernización en la panadería Salgado ubicada en el departamento de León”

Se deben de tener en consideración otros elementos administrativos básicos que faciliten la ejecución de una reforma y modernización (Reingeniería) en cualquier empresa.

3.2.1- Reingeniería

La reingeniería es la iniciativa número uno que toman altos ejecutivos para alcanzar sus metas estratégicas.

Estamos en tiempos de crisis y eso significa “tiempo de oportunidades” para la toma de decisiones. Uno de los mayores problemas al analizar la rentabilidad de la empresa es ver cómo se ha reducido la misma y no necesariamente es por la disminución de las ventas. La reingeniería cambia el proceso para corregir el ajuste entre el trabajo, el trabajador, la organización y su cultura, maximizando así la rentabilidad del negocio.

Cuando se está en este problema una de las soluciones más efectivas es planificar y aplicar cambios, lo que hoy se llama reingeniería. Para realizarla no sólo hay que conocer la empresa²⁵, sino también el mercado, el mundo, la economía, la tecnología, los competidores y la política del país. Es por eso que las consultoras son las más indicadas para realizar este complejo estudio.

Hace unas décadas, los dueños de las empresas se tomaban el trabajo y hacían ajustes, un cambio a veces traumático y todo volvía a funcionar. Hoy al estar globalizados y con los cambios tecnológicos acelerados, ya no es posible hacerlo uno solo. Se necesita de profesionales.

Par explicar la complejidad de la reingeniería hay que considerar muchos detalles y datos. Algunos de ellos son:

²⁵ Organización de una actividad económica que reúne los elementos de capital y trabajo para orientar sus relaciones hacia la producción de bienes y/o servicios para el mercado.

“Propuesta de Reforma y Modernización en la panadería Salgado ubicada en el departamento de León”

- Para ganar más dinero no hay que alterar los precios sino manejar los costos (hacia abajo).
- Sobre todo en época de crisis, ciertos costos no hay que tomarlos como gastos sino tomarlos como inversión. Hasta hay casos en que es necesario aumentar los gastos de inversión.
- Hay que analizar los ingresos y egresos área por área y ver que sección es más eficiente, qué productos son estrella y cuáles no, a través de instrumentos financieros que nos permitan realizar estos análisis²⁶
- Cuando se transita un ciclo económico negativo o de recesión es cuando se toman decisiones estratégicas que en los ciclos buenos se evitan.
- No hay que olvidar motivar al personal, a los clientes y a los proveedores. De nada sirve hacer una inversión tecnológica para un área de la empresa sino se estudia la ejecución de esta inversión en otras áreas, tomando en cuenta a los clientes y proveedores para así reducir los costos de implementación.
- También existen costos difíciles de medir, como por ejemplo la publicidad, pero son necesarios y se deben analizar dentro del proyecto general.

William Sodwen Sims joven de la artillería naval cambió el mundo por medio de la reingeniería. Entre sus enseñanzas dice que:

²⁶ Documento que designa la situación económica y los resultados, es aquel que muestra los ingresos, egresos y utilidades durante un periodo determinado.

“Propuesta de Reforma y Modernización en la panadería Salgado ubicada en el departamento de León”

- Reingeniería e innovación decisiva no son cosas nuevas, lo que sí es nuevo, es la voluntad de muchos altos ejecutivos de aplicar esta técnica a sus negocios.
- La terquedad organizacional es siempre el obstáculo número 1. El mundo está lleno de navegantes que quieren enterrar las ideas radicales bajo una montaña compuesta del síndrome “eso no se inventó aquí”, intereses egoístas y preocupaciones parroquiales.
- Es indispensable el patrocinio de la alta administración: Sólo un ejecutivo del más alto nivel, como era Teodoro Roosevelt, puede facultar a un equipo de reingeniería, para implementar el cambio técnico y organizacional que se requiere para lograr un avance decisivo en rendimiento.
- El agente del cambio suele ser una persona de fuera o un “contrario”. Con frecuencia las mejores ideas para el cambio provienen de un miembro de la organización que no forma parte de una estructura normal de poder.
- El “benchmarking” tiene sus limitaciones: aún cuando su compañía sea de las más eficientes del mundo siempre habrá oportunidades de una mejora de 3,000 por ciento en el proceso.
- La ambición puede ser un motivador tan poderoso como el dolor y el temor. Las organizaciones no deben de tratar de rediseñar sólo cuando se ven en dificultades, avances decisivos pueden lograrlos también una compañía próspera que quiere mantenerse en la cima.
- La perseverancia es la mayor virtud: las ideas radicales no se adoptan siempre la primera vez que se propone.
- Una mejora de 3,000 por ciento es posible: las metas de rendimiento de la reingeniería no son incrementales, buscan resultados radicalmente

“Propuesta de Reforma y Modernización en la panadería Salgado ubicada en el departamento de León”

distintos que se pueden describir como “mejor es todo lo que ha hecho antes de la organización o que todo lo crea capaz de ser”.

- Benchmarking: proceso sistemático y continuo para evaluar los productos, los servicios y procesos de trabajo de las organizaciones que son reconocidas como representantes de las mejores prácticas con el propósito de realizar mejores organizaciones.

La reingeniería no son cambios parciales en la organización, cambios o modificación a un proceso, no es un nuevo truco para aumentar la calidad y no es un programa dedicado a levantar la moral de los empleados. Sin embargo, es volver a arrancar de cero, dejar de lado gran parte de lo que se ha tenido por sabido durante doscientos años de administración industrial, decidir cómo se puede hacer mejor el trabajo ahora mismo, aparta sin importancia las viejas formas organizacionales, aprovecha las disposiciones naturales del trabajador, identifica y abandona las viejas reglas anticuadas y de supuestos fundamentales y se fija en el rediseño de los procesos.

3.2.2- *Calidad*

La calidad de un producto o servicio está dada por un conjunto de características, que cambia las necesidades del consumidor. Conjunto de propiedades o características de una entidad que le confiere su aptitud para satisfacer necesidades expresadas o implícitas.

Los principios para la calidad son:

- Organización orientada hacia el cliente.
- Liderazgo
- Participación del personal
- Enfoque basado en procesos

“Propuesta de Reforma y Modernización en la panadería Salgado ubicada en el departamento de León”

- Enfoque del sistema hacia la gestión
- Mejora continua
- Toma de decisiones basadas en hechos
- Relaciones mutuamente provechosas con el proveedor

El logro de la calidad requiere el desempeño de una amplia variedad de actividades identificadas o de tareas de calidad. Los ejemplos obvios son el estudio de las necesidades de calidad de los clientes, la revisión del diseño, las pruebas del producto y el análisis de las quejas reales.

Sistema de Gestión de Calidad²⁷ es la manera de manejar un negocio teniendo como base la calidad considerando: los procesos que se deben controlar, las responsabilidades y autoridad que se debe asignar, los recursos que se deben administrar, los procedimientos que se deben aplicar para lograr los objetivos del negocio. Dado que el sistema se relaciona con la forma de manejar el negocio, tendrá que ver con todas las actividades de la administración: el mercadeo, las compras, las finanzas, la producción, el personal, entre otros.

Es importante diferenciar entre la calidad del producto y la calidad de la gestión del negocio.

3.2.2.1- Gerencia de Calidad²⁸

²⁷ Sensibilización sobre el Sistemas de Gestión de Calidad ISO 9000:2000”

²⁸ Chase, Aquilano, Jacobs. 2000. Administración de Producción y Operaciones.” Octava Edición. Editorial Irwin Mac Graw Hill. Colombia.

“Propuesta de Reforma y Modernización en la panadería Salgado ubicada en el departamento de León”

Gerencia de la calidad se define como administrar toda la organización de tal forma que esta supere todas las características de los productos y servicios que resultan importantes para el cliente. Esta definición es válida para la producción de bienes pero es problemática para muchos servicios. Es difícil definir y medir las especificaciones precisas para la calidad del servicio. Sin embargo, es posible encontrar qué es importante para el cliente y luego crear la clase de cultura corporativa que motive y permita que el trabajador haga lo que esté a su alcance para proporcionar un servicio de calidad.

Los elementos filosóficos de la gerencia de calidad hacen énfasis en la operación de la firma utilizando la calidad como el elemento de integración. Las herramientas genéricas constan de varios métodos como el control estadístico de procesos que se utilizan para resolver problemas y para el mejoramiento continuo de los equipos de calidad, y el despliegue de la función de calidad que utilizan típicamente los gerentes para hacer llegar la voz del cliente a la organización.

3.2.2.2- Especificaciones de la Calidad²⁹

Las especificaciones de la calidad de un producto o servicio se derivan de las decisiones y acciones tomadas con relación a la calidad de su diseño y la calidad de su cumplimiento con ese diseño. La calidad del diseño se refiere al valor inherente del producto en el mercado y es por lo tanto, una decisión estratégica de la compañía. La calidad de conformidad se refiere al grado en el cual se cumplan las especificaciones del diseño del producto o servicio. La ejecución de las actividades necesarias para lograr la conformidad son de naturaleza táctica diaria. La calidad en la fuente significa que la persona encargada de la producción es

²⁹ Chase, Aquilano, Jacobs. 2000. Administración de Producción y Operaciones.” Octava Edición. Editorial Irwin Mac Graw Hill. Colombia.

“Propuesta de Reforma y Modernización en la panadería Salgado ubicada en el departamento de León”

responsable de que su producto cumpla con las especificaciones. Si esto se cumple, en teoría, la meta última de cero defectos durante todo el proceso se ha logrado. Siempre que se trate de un producto el cumplir con las especificaciones de calidad es responsabilidad de la gerencia de manufactura; en una industria de servicio, generalmente la responsabilidad recae sobre la gerencia de operaciones.

3.2.2.3- *Costo de Calidad*³⁰

Es común en la industria y constituye una de las primeras funciones de los departamentos de aseguramiento y control de la calidad; se refiere a todos los costos atribuibles a la producción de calidad que no estén en ciento por ciento perfecto.

3.2.2.4- *Mejoramiento Continuo*³¹

Es una filosofía gerencial que asume el reto de mejoramiento de un producto y un proceso como un proceso de nunca acabar en el que se van consiguiendo pequeñas victorias. Es una parte integral de un sistema gerencial de calidad total. Específicamente, esta filosofía busca un mejoramiento continuo de la utilización de la maquinaria, los materiales, la fuerza laboral, y los métodos de producción mediante la aplicación de sugerencias e ideas adoptadas por los miembros del equipo.

3.2.3- *Criterios para evaluar a los gerentes y a las organizaciones*

3.2.3.1- *Eficacia*³²

³⁰ Chase, Aquilano, Jacobs. 2000. Administración de Producción y Operaciones.” Octava Edición. Editorial Irwin Mac Graw Hill. Colombia.

³¹ Chase, Aquilano, Jacobs. 2000. Administración de Producción y Operaciones.” Octava Edición. Editorial Irwin Mac Graw Hill. Colombia.

“Propuesta de Reforma y Modernización en la panadería Salgado ubicada en el departamento de León”

Es la capacidad para determinar los objetivos apropiados “hacer lo que se debe hacer”. Implica elegir las metas acertadas. Un gerente eficiente es el que obtiene productos, o resultados, medidos con relación a los insumos (mano de obra, materiales y tiempo) usados para lograrlos. Ningún grado de eficiencia puede compensar la falta de eficacia. De hecho, Drucker afirma que la eficacia es la clave del éxito de una organización.

3.2.3.2- *Eficiencia*³³

Capacidad de reducir al mínimo los recursos usados para alcanzar los objetivos de la organización “hacer las cosas bien”. Uso adecuado de los medios con que se cuenta para alcanzar un objetivo predeterminado.

3.2.3.3- *Liderazgo*

El liderazgo es la habilidad de motivar a un grupo de personas hacia una cierta actitud o comportamiento a través de una conexión emotiva, generalmente sin o con mínima autoridad formal.

3.2.3.4- *Productividad*

Relación entre los factores que intervienen en la producción (trabajadores, maquinaria, equipo, tecnología e insumos), y los productos o servicios obtenidos. La productividad mide la eficiencia con que se emplean los recursos en su conjunto, incluyendo el capital de trabajo y la mano de obra.

Tradicionalmente se define a la productividad como la relación de producto-insumo y se dice que hay productividad total o

³² Stoner, Freeman, Gilbert Jr. 1996. “Administración”. Sexta Edición. Editorial Prentice Hall. México.

³³ Stoner, Freeman, Gilbert Jr. 1996. “Administración”. Sexta Edición. Editorial Prentice Hall. México.

“Propuesta de Reforma y Modernización en la panadería Salgado ubicada en el departamento de León”

parcial. El total se obtiene cuando se logra cuantificar con una sola unidad de medición todos los insumos requeridos para el proceso. La parcial, por el contrario, puede obtenerse con relación a cada insumo en particular, así se habla de productividad de la mano de obra, del capital o de las materias primas.

Al disminuir la ineficiencia, la productividad aumenta. La eficiencia es el límite de la productividad. La productividad óptima, es el nivel de eficiencia para el cual fue pretendido el proceso.

3.2.4- Procesos Administrativos³⁴

3.2.4.1- Planificación

Proceso para establecer metas y un curso de acción adecuado para alcanzarlas. Planificar implica que los administradores piensan con antelación en sus metas y acciones, y basan sus actos en algún método, plan o lógica, y no en corazonadas. Los planes presentan los objetivos de la organización y establecen los procedimientos idóneos para alcanzarlos. Además, son guías para que la organización obtenga y comprometa los recursos que se requieren para alcanzar sus objetivos, los miembros de la organización desempeñan actividades congruentes con los objetivos y los procedimientos elegidos y el avance hacia los objetivos pueda ser controlado y mediado de tal manera que cuando no sea satisfactorio, se puedan tomar medidas correctivas.

3.2.4.2- Organización

³⁴ Stoner, Freeman, Gilbert Jr. 1996. “Administración”. Sexta Edición. Editorial Prentice Hall. México.

“Propuesta de Reforma y Modernización en la panadería Salgado ubicada en el departamento de León”

Organización es un proceso para comprometer a dos o más personas para que trabajen juntas de manera estructurada, con el propósito de alcanzar una meta o una serie de metas específicas. Organizar es el proceso para ordenar y distribuir el trabajo, la autoridad y los recursos entre los miembros de la organización, de tal manera que estos puedan alcanzar las metas de la organización.

Las relaciones y el tiempo son fundamentales para las actividades de la organización. La organización produce la estructura de las relaciones de una organización, y estas relaciones estructuradas servirán para realizar los planes futuros.

3.2.4.3- Dirección

Proceso para dirigir e influir en las actividades de los miembros de un grupo o de una organización entera, con respecto a una tarea. Dirigir implica mandar, influir y motivar a los empleados para que realicen tareas esenciales. Las relaciones y el tiempo son fundamentales para las actividades de dirección.

3.2.4.4- Control

El control es un proceso para asegurar que las actividades reales se ajustan a las actividades planificadas. Esta función entraña los siguientes elementos: establecer estándares de desempeño, medir los resultados presentes, comparar estos resultados con las normas establecidas y tomar medidas correctivas cuando se detectan desviaciones.

3.3- Conceptos Financieros Básicos

“Propuesta de Reforma y Modernización en la panadería Salgado ubicada en el departamento de León”

3.3.1- Costos³⁵

Los contadores usualmente lo definen como un recurso que se sacrifica o al que se renuncia para alcanzar un objetivo específico. Consideremos a los costos medidos en la forma convencional contable, como cantidades monetarias que se tienen que pagar para adquirir bienes y servicios.

3.3.1.1- Costos de Producción

Costo es la suma de los gastos invertidos por la empresa, para obtener los recursos utilizados en la producción y distribución del producto o servicio.

Costo total = costo Fijo + costo variable

Los costos de producción son directos e indirectos.

De manera general para la elaboración de las curvas de costos en el corto plazo, se involucran a los costos fijos, costos variables, costos marginales o incrementales. El análisis de costos y el control de estos es una función, cuyo objetivo es mantener a la empresa en una posición económica satisfactoria.

3.3.1.1.1- Costo Fijo

Se define como el grupo de gastos que la empresa desembolsa, aunque no produzca ningún bien. (alquiler, sueldo de los vigilantes.)

3.3.1.1.2- Costos Variable

³⁵ Horngren, Foster, Datar. 1996. “Contabilidad de Costos – Un enfoque gerencial”. Octava Edición. Editorial Pearson. Mexico.

“Propuesta de Reforma y Modernización en la panadería Salgado ubicada en el departamento de León”

Son aquellos costos que varían con el número de unidades producidas, los componentes más importantes de estos son: la mano de obra y materia prima.

3.3.1.1.3- Costos Directos

Están relacionados con el objeto de costo, y que puede hacerse su seguimiento de manera económicamente factible.

3.3.1.1.4- Costos Indirectos

Costos que están relacionados con el objeto de costo, pero que no puede hacerse su seguimiento en forma económicamente factible. Los costos indirectos son adjudicados al objeto de costos utilizando un método de adjudicación de costos.

3.3.2- Rentabilidad³⁶

Las razones de rentabilidad son de dos tipos: aquellas que muestran la rentabilidad en relación con las ventas y las que muestran la rentabilidad respecto a la inversión. La rentabilidad mide la efectividad de la gerencia de una empresa, demostrada por las utilidades obtenidas de las ventas realizadas y la utilización de las inversiones, su categoría y regularidad es la tendencia de las utilidades.

Dichas utilidades a su vez, son la conclusión de una administración competente, una planeación inteligente, reducción integral de costos y gastos y

³⁶ Van Horne, Waschowicz Jr. 1994. “Fundamentos de Administración Financiera”. Octava Edición. Editorial Pearson Education. México.

“Propuesta de Reforma y Modernización en la panadería Salgado ubicada en el departamento de León”

en general de la observancia de cualquier medida tendiente a la obtención de utilidades.

3.3.2.1- Rentabilidad en relación con las ventas

Esta razón señala la utilidad de la empresa en relación con las ventas después de deducir el costo de producir las mercancías vendidas. Señala la eficiencia de las operaciones y también como han sido fijados los precios de los productos.

3.3.2.2- Rentabilidad en relación con la inversión

El segundo grupo de razones de rentabilidad relaciona las utilidades con las inversiones. Es la relación que existe entre la utilidad y la inversión necesaria para lograrla.

3.3.3- Gastos³⁷

La planificación de los gastos no debe enfocarse a la disminución de los mismos, sino más bien a un mejor aprovechamiento de los recursos limitados. La planificación y el control de gastos deben concentrarse sobre la relación entre los desembolsos y los beneficios derivados de esos desembolsos. El gasto se define como un desembolso que se consume corrientemente, o como un costo que “ha rendido ya su beneficio”.

3.3.3.1- Gastos Administrativos

³⁷ Horngren, Harrison. 1991. “Contabilidad”. Editorial Prentice Hall. México.

“Propuesta de Reforma y Modernización en la panadería Salgado ubicada en el departamento de León”

Incluyen los gastos de oficina, como son los sueldos del presidente de la compañía y los empleados de oficina, la depreciación, alquiler, servicios públicos, impuestos a las propiedades sobre el edificio de la oficina central y los suministros de oficina.

3.3.3.2- Gastos Financieros

Intereses devengados, derivados de la financiación ajena de la entidad. Gastos destinados a satisfacer intereses de pasivos financieros como deuda pública, préstamos recibidos, finanzas y otros.

3.3.3.3- Gastos de Venta

Son aquellos gastos relacionados con la comercialización de los productos de la compañía: Sueldos de ventas; comisiones sobre venta; publicidad; depreciación; alquiler; servicios públicos e impuestos a las propiedades sobre los edificios de la tienda; depreciación sobre el mobiliario de la tienda; gastos de entrega y otros similares.

3.3.3.4- Gastos de Operación

Son aquellos gastos además del costo de las mercancías vendidas en que se incurre en la principal línea de negocios de la entidad, que es la comercialización

*3.3.4- Inventario*³⁸

³⁸ Horngren, Harrison. 1991. “Contabilidad”. Editorial Prentice Hall. México.

“Propuesta de Reforma y Modernización en la panadería Salgado ubicada en el departamento de León”

Son las existencias de cualquier artículo o recurso utilizado en una organización. Un sistema de inventario es la serie de políticas y controles que monitorean los niveles de inventario y determinan los niveles que se deben mantener, el momento en que las existencias se deben reponer y el tamaño que deben tener los pedidos.

El objetivo del inventario es de mantener una independencia en las operaciones, ajustar la variación de la demanda de productos, permitir una flexibilidad en la programación de la producción, proveer una salvaguardia para la variación en el tiempo de entrega de las materias primas y sacarle provecho al tamaño de pedido de compra económica.

3.3.4.1- Inventario Inicial

El negocio inicia cada período con un inventario inicial, es decir, las mercancías que han sobrado del período anterior.

3.3.4.2- Inventario Final

Mercancías aún disponibles al final del periodo. Su costo es un activo por que estas mercancías siguen estando disponibles para su venta.

3.3.5- Método de Prorratio

Consiste en sumar todos los gastos (luz, agua, teléfono, combustible, materiales de empaque, etc.) del mes dividirlo entre los días del mes y después dividirlo entre las unidades producidas diariamente.

3.4- Instrumentos de Diagnóstico

“Propuesta de Reforma y Modernización en la panadería Salgado ubicada en el departamento de León”

De la mano con estrategias (principios y rutas fundamentales que orientarán el proceso administrativo para alcanzar los objetivos propuestos. Definición de los objetivos de una empresa, y adopción de los cursos de acción y asignación de los recursos necesarios para alcanzarlos) que nos permitan evaluar (proceso de confrontación de los resultados obtenidos en función de las acciones realizadas que permite medir la eficiencia, eficacia y congruencia) a través de instrumentos de diagnóstico tales como:

3.4.1- FODA (Fortalezas-Oportunidades-Debilidades-Amenazas)

La pregunta que se intenta responder a través del FODA, en forma colectiva es: ¿Cómo se siente la situación como personas, tanto al interior como desde el exterior de la organización?

Parte Interna: FORTALEZAS- DEBILIDADES.

- Fortalezas: Son los elementos positivos que los integrantes de la organización perciben (sienten) que poseen y que constituyen recursos necesarios y poderosos para alcanzar los objetivos (el fin de la organización, empresa.)

- Debilidades: Son los elementos, recursos, habilidades, actitudes técnicas que los miembros de la organización sienten que la empresa NO tiene y que constituyen barreras para lograr la buena marcha de la organización.

Parte Externa: OPORTUNIDADES-AMENAZAS

- Oportunidades: Son aquellos factores, recursos que los integrantes de la empresa sienten (perciben) que pueden aprovechar o utilizar para hacer posible el logro de los objetivos.

“Propuesta de Reforma y Modernización en la panadería Salgado ubicada en el departamento de León”

- Amenazas: Se refiere a los factores ambientales externos que los miembros de la empresa sienten que les puede afectar negativamente, los cuales pueden ser de tipo político, económico, tecnológico. Son, normalmente todos aquellos factores externos a la organización que se encuentran en el medio ambiente mediano y, en algunas ocasiones inmediatas. A partir de un exhaustivo tratamiento de las debilidades, fortalezas, oportunidades y amenazas, es posible comenzar con el proceso de planificación estratégica de la organización.

Una vez definidas las potencialidades, riesgos, fallas, virtudes de la organización, es posible comenzar con un proceso de Planificación estratégica, que permite orientarse hacia la consecución de los objetivos trascendentes de la organización. Lo importante es que el FODA, bien elaborado, permite orientar a la organización hacia el Largo Plazo: que es lo que se quiere y cuáles son las estrategias que se van a utilizar para la consecución de dichos objetivos, a través de determinadas tareas, procesos, procedimientos, etc.

3.4.2- Marketing-Mix³⁹

El marketing trata de influir en el mercado creando demanda para los productos de la empresa. Para ello intenta descubrir necesidades no satisfechas y ofrecer un producto que las cubra a un precio que garantice la viabilidad económica de la empresa. Aparentemente, el propio producto sería la única variable disponible para modificar la demanda del mercado.

Alterando los atributos del producto (calidad, embalaje, etc.) se puede conseguir aumentar el volumen de ventas. Sin embargo todos sabemos que a través de la publicidad también se influye en el mercado sin necesidad, muchas veces, de mejorar el producto.

Los teóricos del marketing hablan de Marketing-Mix para referirse a un conjunto de variables que podemos alterar para influir en la demanda de nuestros productos. Estas variables son: producto, precio, distribución y comunicación.

³⁹ Stanton, Etzel, Walker. 2000. “Fundamentos de Marketing”. Onceava Edición. Editorial Mc Graw Hill. Mexico.

3.4.2.1- Comunicación

Esta es la variable del Marketing-Mix más asimilada con la función de marketing. Como alguien descubrió un buen día no basta tener un buen producto, a un buen precio, listo para ser entregado puntualmente, además es importante que los posibles clientes sepan que ese producto existe.

Dentro de las políticas de comunicación se agrupan varias técnicas de dar a conocer un producto. Podemos citar:

- La publicidad: es una forma de promoción pagada normalmente a través de medios de comunicación.
- La venta personal: la promoción se realiza mediante la presentación personal por parte de un vendedor.
- La promoción: la promoción suele consistir en acciones específicas mediante ofertas puntuales (p.e. descuentos.)
- Las relaciones públicas: son acciones destinadas a obtener una imagen favorable de la empresa o producto.
- La propaganda: a diferencia de la publicidad, la propaganda no se paga; se obtiene gratuitamente (p.e. un político se baja de un determinado coche de una marca concreta.)

En determinados casos habrá que añadir alguna variable más al Marketing-Mix. Sin embargo, lo importante es como siempre combinar coherentemente estas variables de acuerdo con los objetivos y estrategias de la empresa.

“Propuesta de Reforma y Modernización en la panadería Salgado ubicada en el departamento de León”

3.4.2.2- Distribución

Una curiosa variable del Marketing-Mix es la distribución. Por distribución se entiende en este caso todo lo relacionado con la manera de hacer llegar el producto al cliente. Esto incluye desde los mismos vendedores hasta la manera de transportar el producto al lugar de consumo.

Para determinados productos la venta directa puede ser una forma de natural de ofrecer el producto (p.e. un asesor fiscal vende y presta el servicio él mismo.) Para otros productos su distribución debe realizarse a través del canal de distribución formado normalmente por el propio fabricante, los mayoristas, los minoristas y el consumidor final.

Los canales de distribución juegan un papel importantísimo que no debe menospreciarse a la hora de pensar en lanzar un producto al mercado. Además, en determinados sectores el poder del canal de distribución es enorme. La elección de un adecuado sistema de distribución puede también resultar vital para la nueva empresa.

3.4.2.3- Precio

Otra de las variables que puede usarse para mejorar la aceptación del producto es cambiar su precio. Parece evidente que si un mismo producto se ofrece más barato, la empresa va a vender más. Esta es una de las variables con la que se suele jugar más a menudo (entre otras causas por su facilidad de cambio) y muchas veces sin ser conscientes de que se puede estar perjudicando a la empresa en lugar de beneficiarla. Por ejemplo, si no se tienen muy claros los costes de producción y comercialización de un producto una rebaja en el precio puede llevar a tener pérdidas a pesar de -o debido a- aumentar el volumen de ventas. En otras ocasiones un

“Propuesta de Reforma y Modernización en la panadería Salgado ubicada en el departamento de León”

producto necesitará ser más caro para ofrecer una imagen de mayor calidad.

La fijación de precios no es algo que deba dejarse al azar pues puede representar la diferencia entre una empresa que se consolide o un proyecto que fracase sin acabar sabiendo muy bien las causas.

3.4.2.4- *Producto*

La modificación de las características del producto suele ser una de las formas de influir en el mercado. Cambiando los materiales de un producto, sus servicios adicionales, su embalaje, etc. se puede conseguir una mayor aceptación del producto por parte de los clientes. De esta forma, usar materiales de mayor calidad, permitir el pago a plazos o añadir un manual de instrucciones pueden ser maneras de alterar el producto ofrecido para influir en los posibles compradores.

3.5- Fundamentos de Marketing⁴⁰

3.5.1- *Plan de Marketing*

El Plan de Marketing, integrado en el Plan de Empresa (aunque físicamente pueda consistir en documentos separados), es el documento donde se recogen todas las decisiones de marketing y las estrategias a seguir para alcanzar los objetivos generales de la empresa.

En el Plan de Marketing debe reflejarse el análisis externo de la empresa (mercado, entorno, etc.) y el interno (gama de productos, etc.) Estos análisis permitirán la fijación de unos determinados objetivos y la adopción de unas estrategias concretas para alcanzarlos.

⁴⁰ Stanton, Etzel, Walker. 2000. “Fundamentos de Marketing”. Onceava Edición. Editorial Mc Graw Hill. Mexico.

“Propuesta de Reforma y Modernización en la panadería Salgado ubicada en el departamento de León”

Finalmente, deberán describirse las acciones concretas que se van a llevar a cabo para desarrollar las estrategias y los mecanismos de control para comprobar como se desarrollan estas acciones.

De esta forma se podrá elaborar un plan de marketing integrado en el plan de la empresa.

3.5.2- Monitoreo Ambiental

Proceso de reunir información sobre el ambiente externo de la organización, analizarla y pronosticar el efecto de cualesquiera tendencias que sugieran dicho análisis. Existen dos niveles de fuerzas externas:

3.5.2.1- Factores macros

Llamados así porque afectan a todas las organizaciones, que incluyen: demografía que se refiere a las características de las poblaciones humanas incluidos factores como tamaño, distribución y crecimiento; condiciones económicas representa un factores de gran importancia que incide en las actividades mercado lógicas prácticamente de cualquier organización; factores sociales y culturales estos se refiere al rápido cambio de los estilos de vida, valores sociales y creencias; factores políticos y legales se pueden agrupar en políticas monetarias y fiscales, legislación y regulaciones sociales, relaciones del gobiernos con las industrias y legislación relacionada específicamente con el marketing; tecnología ha tenido un gran impacto en los estilos de vida del hombre modernos en sus hábitos de consumo y en su bienestar económico; competencia.

“Propuesta de Reforma y Modernización en la panadería Salgado ubicada en el departamento de León”

3.5.2.2- Factores micro

Llamados así porque afectan a una empresa en particular. Son los proveedores, personas u organizaciones que se encargan del suministro o abastecimiento a las instituciones públicas o privadas de todo lo que necesitan para su funcionamiento; intermediarios de marketing, son empresas lucrativas independientes que contribuyen directamente al flujo de bienes y servicios entre una organización de marketing y sus mercados; y los clientes, es aquel a quien un producto o proceso impacta es el individuo o organización que realiza una decisión de compra.

3.5.3- Servicio al Cliente

El servicio al cliente va mas allá de ofrecer productos de alta calidad, implica también prestar excelente servicio, oír quejas, devolver el importe de una compra, cambiar la mercadería o servicio, sonreír ante los clientes, hacer algo fuera de lo común por la clientela y tomar decisiones que le beneficien y satisfagan. Por lo tanto, el servicio al cliente viene a representar cosas diferentes para gentes diferentes según cuales sean sus circunstancias.

En general se puede decir que una mezcla de mercadotecnia gestionada de forma correcta no solo asegura que la empresa siga siendo altamente competitiva, sino que además se acerca a lo más posible a la satisfacción de las expectativas y necesidades de los clientes. En este sentido podemos visualizar que una mezcla mal gestionada, el cliente lo experimenta como un fallo en el servicio, ya que las deficiencias pueden provenir de la mala calidad, entregas tardías, falta de elección o diseño, etc.

“Propuesta de Reforma y Modernización en la panadería Salgado ubicada en el departamento de León”

IV- HIPÓTESIS

En el sector de la panificación de Nicaragua toda micro y pequeña empresa adolece en su organización de rigor empresarial.

Por lo tanto, podemos afirmar que en la Panadería Salgado por su organización y funcionamiento como micro empresa es tecnológicamente obsoleta y no competitiva.

“Propuesta de Reforma y Modernización en la panadería Salgado ubicada en el departamento de León”

V- DISEÑO METODOLÓGICO

El tipo de investigación realizada en este trabajo fue carácter descriptivo, ya que tiene como objeto principal delinear las características del mercado o su funcionamiento. Este tipo de investigación es útil por las siguientes razones:

- Describe las características más importantes de los grupos como son los consumidores, vendedores, organizaciones o áreas de mercado.
- Estima el porcentaje de unidades que presentan cierto comportamiento en una población específica.
- Determina cómo se perciben las características del producto.
- Determina el grado de asociación de las variables de mercado para hacer predicciones específicas.
- Se caracteriza por la formulación previa de una hipótesis, así la información necesaria se define con claridad. Como resultado de lo anterior la investigación descriptiva está previamente planeado, y estructurado.

Esta investigación se llevó a cabo por medio de:

- Diagnóstico, aplicación de cuestionarios y entrevistas relativas a diferentes componentes de la organización empresarial y su funcionamiento.
- Visitas a la Panadería Salgado donde llevamos a cabo entrevista con la gerente administrativa, los empleados, propietario y consumidores.
- Visitas y Entrevistas a otras panaderías.

“Propuesta de Reforma y Modernización en la panadería Salgado ubicada en el departamento de León”

- Se realizó una encuesta en la cual se pretendió medir el grado de satisfacción de los clientes con respecto al producto, servicio y calidad del mismo, esta fue una encuesta administrada y nos permitió conocer el posicionamiento de la empresa en el mercado.
- Recopilación, ordenamiento y análisis de toda información de primer nivel, periódico, Internet.
- Entrevistas a gremios, instituciones, etc.

5.1- Plan de Muestreo

El proceso de diseño de la muestra incluyó cuatro pasos:

5.1.1- Definir población: La población meta es el conjunto de elementos que posee la información que se busca y sobre los que se deben hacer las inferencias. La población para el estudio se definió de la siguiente manera:

- Unidad de muestra: consumidores de la Panadería Salgado.
- Extensión: Cuántos son los consumidores.
- Tiempo: dos semanas.
- Elementos: Población objeto de estudio estuvo constituido por clientes y personal de la Panadería Salgado.

5.1.2- Determinar el marco de la muestra: Es la parte de la población que se seleccionó y de la cual realmente se obtuvo información para el desarrollo del estudio y por medio de la cual se observó la medición y la observación de las variables objeto de estudio.

En este caso el marco de la muestra será el listado de consumidores que viven en la extensión del barrio San Sebastián del departamento de León.

“Propuesta de Reforma y Modernización en la panadería Salgado ubicada en el departamento de León”

5.1.3- Seleccionar la técnica de muestreo: Se utilizó la técnica del muestreo probabilístico específicamente el muestreo aleatorio simple. Con este tipo de muestreo se garantiza en teoría que cada uno de los individuos de la población tenga la misma oportunidad de aparecer en la muestra.

5.1.4- Determinar el tamaño de la muestra: para fines de este ejercicio metodológico se utilizó la siguiente ecuación para calcular la muestra (n): es un medio utilizado para inferir algo acerca de una población mediante la selección de una parte de la misma.

$$n = \frac{(Z^2) (p) (q) (N)}{(e^2) (N-1) + (Z^2) (p) (q)}$$

Z = nivel de seguridad / confianza
e = margen de error
N = universo / población
p = proporción de éxito
q = proporción de fracaso

Entonces: Z = 95% = 1.96

e = 15%

N = 1,512

p = 0.8

q = 0.2

$$n = \frac{(1.96)^2 (0.8) \times (0.2) (1,512)}{(0.15)^2 (1,512 - 1) + (1.96)^2 (0.8) (0.2)}$$

$$n = \frac{(3.8416) (0.16) (1,512)}{(0.0225) (1,511) + (3.8416) (0.16)}$$

“Propuesta de Reforma y Modernización en la panadería Salgado ubicada en el departamento de León”

$$n = \frac{929.359872}{33.9975 + 0614656}$$

$$n = \frac{929.359872}{34.619656} \quad n = 26.85 = 27$$

Existen tres razones fundamentales para extraer una muestra:

- 1.- Antes de todo lleva demasiado tiempo realizar un censo completo.
- 2- En segundo lugar, es demasiado costoso hacer un censo completo.
- 3- Es demasiado molesto e ineficiente obtener un conteo completo de la población objeto.

Todo lo antes mencionado son las razones por las cuales se utilizó este tipo de muestreo para poblaciones finitas.

“Propuesta de Reforma y Modernización en la panadería Salgado ubicada en el departamento de León”

5.2- Operacionalización de la investigación

Objetivo General: Realizar una reforma y modernización de la Panadería Salgado del departamento de León, para llevar a cabo una reingeniería en aquellas áreas de la empresa que la requieran con el propósito de hacerla una empresa competitiva.

Objetivo Específico: Realizar diagnostico de las funciones administrativas de la panadería.

Variables Intervinientes:

- 1- Planeación
- 2- Organización
- 3- Dirección
- 4- Control

Objetivo Específico: Analizar los procesos de producción para determinar si los empleados utilizan o aprovechan correctamente los insumos.

Variables Intervinientes:

- 1-Calidad.
- 2- Tecnología.
- 3- Eficiencia.
- 4- Tecnificación de mano de obra.

Objetivo Específico: Realizar análisis de la calidad de los productos.

Variables Intervinientes:

- 1- Materia Prima
- 2- Preparación del Producto
- 3- Higiene
- 4- Inventario
- 5- Almacenamiento

“Propuesta de Reforma y Modernización en la panadería Salgado ubicada en el departamento de León”

Objetivo Específico: Realizar análisis del sistema y control de inventario de la materia prima y producto terminado.

Variables Intervinientes: 1- Rotación de Inventario
2- Inventario Inicial
3- Inventario Final
4- Almacenamiento

Objetivo Específico: Hacer análisis de los proveedores y las compras de materia prima.

Variables Intervinientes: 1- Calidad del proveedor
2- Crédito
3- Entrega justo a tiempo
4- Frecuencia de abastecimientos
5- Control y planificación de compras

Objetivo Específico: Hacer un análisis del “Marketing Mix” de la panadería en el contexto de un análisis FODA para identificar si existen productos con mayor potencial futuro en el mercado.

Variables Intervinientes: 1- Fortalezas.
2- Oportunidades.
3- Debilidades.
4- Amenazas.

Objetivo Específico: Verificar la existencia y elaboración periódica de los estados contables.

Variables Intervinientes: 1- Estados de Resultado.
2- Balance General

“Propuesta de Reforma y Modernización en la panadería Salgado ubicada en el departamento de León”

Objetivo Específico: Analizar la determinación de los costos de producción y los criterios para la fijación de precios.

Variables Intervinientes: 1- Costos de materia prima
2- Costos Indirectos de Fabricación
3- Ganancia unitaria
4- Gastos operacionales

Objetivo Específico: Realizar un análisis de los recursos humanos existentes en cuanto a factores como: entrenamiento, productividad, distribución de responsabilidades, lealtad e integridad con la empresa.

Variables Intervinientes: 1- Entrenamiento.
2- Productividad.
3- Lealtad e integridad.
4- Distribución de responsabilidades.

Objetivo Específico: Elaborar un análisis del liderazgo o responsable de la empresa en cuanto a la eficacia de su administración y supervisión de la organización en todas sus dimensiones.

Variables Intervinientes: 1- Eficacia de la administración.
2- Supervisión de la organización.

5.3- Técnicas de recolección de información

En nuestro caso utilizamos diferentes técnicas o herramientas para la recolección de información:

5.3.1- *Entrevistas:* Técnica orientada a establecer contacto directo con las personas que consideren fuentes de información, puede soportarse en un cuestionario muy flexible y tiene como propósito obtener información más espontánea y

“Propuesta de Reforma y Modernización en la panadería Salgado ubicada en el departamento de León”

abierta. Durante la misma puede profundizarse la información de interés para el estudio.

Se realizaron entrevistas personales e individuales a diferentes personas de instituciones, gremios, empresas dedicadas a la producción de pan. Se solicitó permiso para utilizar grabadora y poner su contenido completo en el documento.

El contenido fue claro de forma que se pudo interpretar correctamente y así su respuesta contribuyó positivamente al desarrollo de la investigación. Aunque el formato fue básicamente el mismo para todos los entrevistados, hubo preguntas adicionales que surgieron durante el desarrollo de la entrevista, cuya respuesta desde el punto de vista del entrevistado fue de mucha importancia ya que permitió que la investigación fuese completa cubriendo cada uno de los diferentes sectores que los entrevistados representaron.

- 5.3.2- *Encuesta*: Se fundamenta en el cuestionario o conjunto de preguntas que se prepara con el propósito de obtener información de las personas. Se realizaron encuestas a los clientes y al personal de la panadería.
- 5.3.3- *Observación directa o visita*: en el campo de las ciencias económicas y especialmente la administración, la observación cada día cobra mayor credibilidad y su uso tiende a generalizarse, debido a que permite obtener información directa y confiable siempre y cuando se haga mediante un procedimiento sistematizado y muy controlado. Se realizaron siete visitas a la Panadería Salgado en las cuales se observaron todos los aspectos claves para el desarrollo de los objetivos. Además, se visitaron a cinco panaderías donde se observó todas las actividades que estas realizan.
- 5.3.4- *Análisis de documentos*: Técnica basadas en fichas bibliográficas que tienen como propósito a analizar material impreso se usa en la elaboración del marco teórico. Se efectuó la revisión y análisis de diversos documentos de estudio relacionados con el sector de la panificación, artículos de periódico con información actual sobre el tema en desarrollo, etc.

“Propuesta de Reforma y Modernización en la panadería Salgado ubicada en el departamento de León”

5.3.5- *Internet*: en la actualidad este ofrece una técnica de obtención de información que lo ha convertido en una de los principales medios para captar la información. Se utilizó esta herramienta para recopilar información histórica del pan.

5. 4- Construcción del instrumento de medición

Para la construcción del instrumento de medición “Entrevista” se siguió el siguiente procedimiento:

- Elegir el instrumento y adoptarlo al contexto de la investigación: Se decidió a utilizar este instrumento por la facilidad, accesibilidad que tuvimos de los entrevistados lo cual nos permitió mejor flexibilidad en la recolección de datos. Sin embargo, este tipo de instrumento no delimita de antemano las alternativas de respuesta, por lo cual el número de respuesta es muy elevado por lo que también se decidió utilizar otro instrumento como es la encuesta.

El tipo de preguntas que se utilizó fueron cerradas y abiertas. Las cerradas tienen alternativas de respuestas que ya han sido delimitados. En el cuestionario se presentan preguntas dicotomas (dos alternativas de respuestas) o preguntas cerradas con varias alternativas.

- Indicar cómo se codificaron los datos: Las preguntas cerradas son fáciles de codificar y preparar para su análisis puesto que presentan preguntas limitadas de respuestas, las preguntas abiertas se deberán formular con cuidado para su fácil codificación. Para la encuesta realizada a los clientes y empleados se codificaron las preguntas de acuerdo a los objetivos planteados en el presente trabajo.
- Se aplicó una prueba piloto del instrumento de medición: Esta prueba constó de cinco preguntas que se le realizaron a diez consumidores que residen en el barrio San Sebastián del departamento de León. Luego se procedió a calificar cada pregunta con un valor de cero (0) a cuatro (4) siendo; mala

“Propuesta de Reforma y Modernización en la panadería Salgado ubicada en el departamento de León”

cero (0), regular uno (1), buena dos (2), muy buena tres (3), excelente cuatro (4). Se sumó el total. El mayor puntaje que se puede obtener es de diecisiete (17) puntos y el mínimo de cero (0). Entonces con un puntaje de cero (0) a ocho (8) resulta fracaso y éxito de nueve (9) a diecisiete (17). el resultado fue de dos encuestas de fracaso y ocho de éxito, por lo tanto $p = 80\%$ y $q = 20\%$.

- **Análisis y preparación de los resultados:** El punto de partida fue la revisión de los cuestionarios después de administrados para así verificar que no se encontraran errores al momento de tabular. Los datos se analizaron con el programa SPSS.
- **Corrección y mejora del instrumento de medición para realizar el trabajo de campo.**

5.5- Variables

- **Directas:** Rentabilidad, costos, ingresos, producción, volumen de ventas, etc.
- **Indirectas:** Clima organizacional, mercadeo, producción, finanzas, recursos humanos.

5. 6- Descripción de las Fuentes de Información

5.6.1- Información primaria:⁴¹

Estas son conocidas como información de primera mano, o desde el lugar de los hechos. Se recopiló información mediante entrevistas realizadas a tres personas de diferentes instituciones, a cinco productores y a dos personas que ocupan puestos claves en la Panadería Salgado. También, se realizaron encuestas a empleados y clientes de la Panadería.

⁴¹ “Entrevistas a propietario, administradora, presidenta de la Coop. Panaderos de León”. Ver anexo No. 10.10, 10.11 y 10.12.

“Propuesta de Reforma y Modernización en la panadería Salgado ubicada en el departamento de León”

- En el Instituto Nicaragüense de apoyo a la Pequeña y Mediana Empresa (INPYME) se entrevistó al responsable del área de la investigación y fomento de la industria panificadora.
- En la Comisión Nacional de la Industria Panificadora se entrevistó al Presidente de la misma.
- Se entrevistó a la Presidenta de la Cooperativa de Panaderos del departamento de León.
- Se realizaron tres entrevistas a productores de pan en el departamento de León.
- Se realizaron dos entrevistas a productores de pan en el departamento de Managua.
- En la Panadería Salgado se entrevistó al Propietario y a la administradora de la misma.
- Se realizaron encuestas a los cinco empleados que laboran en las diferentes áreas de la Panadería Salgado.
- Se realizaron veinte y siete encuestas a clientes que residen en el barrio San Sebastián del departamento de León, donde se encuentra ubicada la Panadería.

5.6.2- *Información Secundaria:*

Son todas aquellas que ofrecen información sobre el tema por investigar, pero que no son las fuentes originales de los hechos o situaciones. Se revisaron y analizaron documentos importantes acorde al tema investigado.

- Datos de información reciente sobre la situación del sector de panificación.

“Propuesta de Reforma y Modernización en la panadería Salgado ubicada en el departamento de León”

- Información relacionada a precios históricos y posibles tendencias futuras de la materia prima.
- Información sobre las necesidades de capacitación del sector de panificación.
- Información relevante sobre la producción del pan, peligros y puntos críticos de control.
- Documentos sobre normas de higiene y seguridad en el área de producción.
- Documentos elaborados con anterioridad en la Panadería Salgado.

5.7- Limitaciones de la Investigación

Para la elaboración y desarrollo de la investigación podemos decir que surgieron las siguientes limitaciones:

- Desconfianza de los propietarios de las otras panaderías entrevistadas, los cuales nos restringieron al acceso a cierta información.
- Existencia de documentos antiguos sobre información referente a la panificación.
- La ubicación de la Panadería Salgado en relación al lugar de habitación de las investigadoras.
- Durante el desarrollo de la investigación se pudo observar el temor de los empleados a proporcionar información veraz.

VI- ANALISIS DE LOS RESULTADOS DEL ESTUDIO

6.1- Funciones Administrativas

La Panadería Salgado es una empresa dedicada a la elaboración y venta de pan dulce y simple. Es dirigida por una administradora la cual es encargada de planear, dirigir, organizar y controlar todas las actividades que en la empresa se realizan. La empresa cuenta con seis empleados distribuidos en diferentes áreas de trabajo: tres en el área de producción, una encargada de limpieza, una en el puesto de venta, y la administradora.

La panadería no posee un organigrama donde se establezcan los niveles de jerarquía y las funciones específicas de cada miembro de la organización. No tienen definido la misión, visión, políticas, ni valores institucionales de la organización. La organización presenta una estructura simple en la cual tiene bajo grado de departamentalización, autoridad centralizada en la administradora ya que las decisiones las concentra esta persona, lo que expresa escasa o ninguna administración y formalización.

La empresa no posee objetivos por ende; no establece con antelación metas ni acciones para basar sus planes. Estos planes deben representar los objetivos de la organización y los procedimientos necesarios para alcanzarlos. Sin la definición de planes la empresa no está determinando, controlando ni midiendo el desempeño y avance efectivo de las actividades que realizan y a la vez, no toman las medidas correctivas necesarias. Debido a a que no existen metas en la organización, las personas avanzan sin orientación y de forma confusa, reaccionando a los cambios del ambiente sin un sentido claro de lo que se quiere lograr en realidad.

La empresa no determina adecuadamente la distribución de los recursos humanos, materiales y, financieros. Los recursos humanos no llenan los requisitos necesarios para el desarrollo de las actividades de cada área, los empleados poseen demasiada responsabilidad laboral. Los materiales no se utilizan de acuerdo a una planificación diario o semanal, también no son controlados de manera sistemática. No existe reservas de recursos financieros por lo tanto la empresa no posee un respaldo económico seguro.

“Propuesta de Reforma y Modernización en la panadería Salgado ubicada en el departamento de León”

El trabajo, los recursos y la autoridad se orientan y distribuyen entre los trabajadores de la organización pero, por falta de metas no se mide si la distribución de estos es la más apropiada para lograr el éxito de la empresa. Ya quemuchas veces debido a la falta de planeación futura y queriendo aplicar estrategias de minimización de costos se despiden a empleados y las actividades que eran responsabilidad de estos se les suman a otros, provocando así incumplimiento de las tareas, insatisfacción por parte del trabajador y retraso en la producción.

La administradora dirige, influye y manda a los empleados para que estos realicen el mejor trabajo posible. Ella posee una buena relación con cada persona de la organización y ayuda a sus empleados a hacer su mejor esfuerzo. Se puede notar que la administradora en sus tiempos disponibles participa en el proceso de producción y venta del pan, colabora en el manejo de caja (recepción del dinero). Además, cuando hay ausencia de algún trabajador por motivos fortuitos ella realiza la actividad correspondiente.

A consecuencia de que la empresa no realiza un control administrativo para establecer las normas de desempeño con objetivos de planificación, para comparar los resultados reales con las normas previamente establecidas. Es decir, no se miden los resultados de las actividades que se desempeñan los trabajadores en todas las áreas de la empresa, por lo tanto no se puede tomar medidas necesarias y correctivas para garantizar que todos los recursos de la empresa se usen de manera más eficaz y eficiente, y así evitar que los problemas sucedan.

6.2- Procesos de Producción

La producción de pan se realiza a diario y su volumen de producción se establece de acuerdo al criterio de la administradora, la cual envía una orden escrita al responsable de la producción. Esta orden se divide en diferentes tipos de mezclas necesarias para elaborar los diversos panes que se ofrecen como son: mezcla para pan simple, para pan dulce, mezcla para empanadas, mezcla para pudines, mezcla para hamburguesa, para moldes y mezcla para besos. La orden especifica las cantidades necesarias de mezcla en arrobas⁴² y las cantidades específicas de los tipos de pan a elaborar con cada mezcla.

⁴² “Conversiones de Medidas. Ver Anexo 10.29

“Propuesta de Reforma y Modernización en la panadería Salgado ubicada en el departamento de León”

6.2.1- *Materia Prima*

Los volúmenes de materia prima que se compran mensual se describen a continuación:

Materia prima	Cantidad
Harina	40 quintales
Azúcar	10-12 Sacos
Manteca	20 cajas
Levadura	15 Libras
Polvo de Hornear	1 bolsón
Pudineras	1 caja
Queso	40-45 Libras
Propianato	1 Libra en verano 5 Libras en invierno
Pasas	5- 11 Libras
Huevo	90 Cajillas
Mortadela	6 Libras
Leche en Polvo	55 Libras
Leche Liquida	6 Litros
Cocoa	2 Libras

Fuente: Elaboración propia en base a datos administrados por la panadería Salgado.

Estas medidas a veces dependen de muchos factores como es el propianato que en invierno se compra más cantidades ya que por la humedad se le aplica una mayor cantidad al pan, la leche en polvo normalmente dura más de un mes, las pudineras de acuerdo a la producción. Normalmente la caja dura para dos meses.

“Propuesta de Reforma y Modernización en la panadería Salgado ubicada en el departamento de León”

6.2.2- Jornada

La producción se inicia desde la siete de la mañana y finaliza a las cinco de la tarde, elaborando las mezclas y figurando por la mañana y, horneando el producto por las tardes. Primero el pan dulce luego el pan simple, para así tener listo el producto terminado para venderse el siguiente día.

6.2.3- Tecnología

La maquinaria que se utiliza para la elaboración de la mezcla es eléctrica y de tamaño industrial. Entre estas maquinas están: una revolvedora, una afinadora, chaveta (mueve la masa), una batidora con capacidad de dos arrobas, una pasteadora y una cortadora de barra. Se observó que esta maquinaria se encuentra un poco deteriorada debido a sus largos años de uso. Además, poseen dos hornos rústicos a base de leña con capacidad de 120 latas y, otro de 90 latas de los cuales sólo es utilizado uno de los de capacidad de 120 latas. Para encender este horno se utilizan 50 palos de leña y diesel. El horno permanece encendido desde las siete de la mañana hasta las cinco de la tarde que finaliza el horneado de toda la masa. Poseen cuatro mesas de tamaño grandes donde figuran el pan y en donde colocan los sartenes para que el pan crezca, estas mesas son muy antiguas y brindan n un aspecto de sucias. La cantidad de sartenes que poseen son suficientes para la producción diaria, los cuales están en buen estado aún siendo de fabricación rústica.

6.2.4- Local y Ambiente

El área de producción presenta paredes sucias con telarañas lo cual le da un mal aspecto al lugar, el área de limpieza de los sartenes no es el más adecuado para realizar esta actividad ya que se encuentra al aire libre exponiendo al a la persona que esta realizando dicha actividad.

“Propuesta de Reforma y Modernización en la panadería Salgado ubicada en el departamento de León”

6.25- Proceso Productivo

La empresa aplica el método directo en su proceso productivo. Basándose en ese método podemos decir lo siguiente:

- 1- Se pesan todos los ingredientes a utilizar para la mezcla de la masa de acuerdo a la producción diaria asignada, sin tener desperdicios de esta.
- 2- Se mezclan todos los ingredientes necesarios para obtener la masa, se brinda el tiempo necesario de mezclado a la masa según la cantidad que pese esta y se asegura de no dejar residuos en la maquina.
- 3- Se amasa la mezcla hasta que esta obtenga la consistencia adecuada para poder ser manipulado con las manos.
- 4- Se cortan en trozos pedazos de masa, pero esta no es pesada para cada tipo de pan.
- 5- Se afina y patea la masa de forma correcta para que la masa no tenga grumos.
- 6- La masa se divide manualmente sin asegurarse de que cada trozo pese igual.
- 7- Los trozos pequeños divididos se figuran de diferentes formas dependiendo del tipo de pan a producir y en este paso si es necesario, se le agregan mezclas adicionales para así obtener el tipo de pan deseado.
- 8- No poseen un área adecuada para el crecimiento de las piezas figuradas ni se les brinda un tiempo estipulado para la correcta fermentación.
- 9- No se controla la temperatura del horno con un termómetro, ni el tiempo para el horneado de las piezas de pan
- 10- Las piezas se enfrían en la misma área de crecimiento.
- 11- Se empaca en el área de venta, cuando el cliente pide el producto.

“Propuesta de Reforma y Modernización en la panadería Salgado ubicada en el departamento de León”

Este método de producción que se utiliza es el más adecuado para la empresa debido a su simplicidad y a que requiere menos tiempo de elaboración que el método indirecto.

De acuerdo a lo observado durante la elaboración del producto se puede decir que debido a la falta u omisión de algunos pasos del proceso productivo como son: el pesaje de la masa al dividirla en trozos, el pesaje de la masa antes de ser figurada, inadecuada fermentación y, un mal control de la temperatura del horno y del tiempo de horneado de las piezas se obtiene un producto con bajos estándares de calidad. Esta omisión de los pasos descritos anteriormente resulta de la carencia de maquinaria para su realización y por querer ahorrar tiempo en la elaboración del pan. Sin embargo, la realización de estos pasos puede beneficiar de diversas formas a la panadería: calidad del producto, disminución de desperdicios, etc.

6.3- Calidad del Producto.

Para la elaboración del producto la empresa utiliza la mejor materia prima para el tipo de producto que ofrece. Esta materia prima al adquirirse se encuentra en las óptimas condiciones para su uso; es colocada en el cuarto de almacenamiento el cual sus paredes son de mallas y los insumos son colocados en tablas y otros incluso en el piso y al lado de las paredes. No se toman precauciones para impedir que los visitantes contaminen los alimentos en las áreas donde se procede a la manipulación de estos. El área de producción no posee una adecuada iluminación. No existe un cuarto o maquina destinado a la fermentación. Las ventanas y puertas no están provistas de dispositivos especiales como son cedazos y malla milimétrica para evitar la entrada de insectos, roedores, polvo, etc.

Se observó que los panaderos no utilizan la vestimenta (gorros, guantes, delantales, boquillas) apropiada para la elaboración de este producto. El producto terminado es colocado en el piso del área de venta, existiendo presencia de animales domésticos en esa área. En esta misma área, la manipulación del producto no es adecuada ya que no se utiliza pinzas ni guantes y a la vez la vendedora recibe el dinero proporcionado por la venta. Además, los exhibidores no se encuentran en buenas condiciones permitiendo el alojamiento de insectos.

“Propuesta de Reforma y Modernización en la panadería Salgado ubicada en el departamento de León”

La calidad del producto se ve afectada en parte debido a que no se cumplen con los requerimientos sanitarios para la manipulación de los alimentos, requisitos higiénicos en las instalaciones físicas de la panadería y en el área de elaboración del producto.

En la preparación del producto se notó que algunos ingredientes no son medidos con exactitud de acuerdo a la cantidad de que se está elaborando de mezcla; como es el caso de la vainilla en la mezcla de pan dulce. El producto final no siempre tiene el mismo pesaje ya que, cada trozo de masa que se corta para ser figurado no es medido apropiadamente. El proceso de horneado no es controlado de manera que todas las piezas obtengan la misma cocción. Además, en ocasiones para disminuir los costos del pan se recurre a utilizar menos materia prima y de complementos, los cuales ayudarían a mejorar el sabor del producto y por ende, la calidad.

Utilizan el método de primeras entradas- primeras salidas (PEPS) para el uso de materia prima y para la venta del producto terminado; lo cual es importante para mantener una alta calidad hasta que el pan es adquirido por el consumidor. Pero, poseen un inventario final elevado lo cual provoca que el producto pierda calidad y el cliente no lo consuma fresco.

6.4- Sistema y Control de Inventarios de la materia prima y producto terminado

Se pudo notar que el sistema y control de inventarios de materia prima en la panadería carece de procesos vitales para buen funcionamiento del mismo. La encargada de hacer las compras de la materia prima es la administradora la cual delega la supervisión de los inventarios de materia prima al responsable de producción, quien se encarga del almacenamiento, protección y salida de todos los insumos para la producción. Sin embargo, no se llena ningún formato de requisición de materia prima, el cual debería especificar la materia prima, cantidad, descripción, etc. de los productos despachados. Esto ocasiona la falta de control del inventario de materia prima utilizada diariamente, carencia de información sobre el inventario existente y, retrasa el proceso de decisión de compra de insumos.

“Propuesta de Reforma y Modernización en la panadería Salgado ubicada en el departamento de León”

La empresa presenta un sistema de inventario inadecuado, esto es producido en parte por la falta de planificación de las compras y por consiguiente esto retrasa el proceso de producción del producto, ya que en ocasiones no se tiene la materia prima necesaria para la elaboración de cierto producto o se incrementan los costos ya que se debe recurrir a comprar la materia prima faltante a otro proveedor que lo ofrece a un precio más elevado que otros.

Después de seleccionado el producto óptimo para la venta, el encargado de producción entrega al área de venta este producto, pero esta entrega no es contabilizada ni registrada por ninguna de las dos áreas; causando desconocimiento sobre que cantidad de producto es puesto a la venta y del producto que es desechado.

Como se menciona anteriormente para el sistema de control de inventario de productos terminados se utiliza el método de primeras entrada - primeras salidas (PEPS) esto quiere decir que se vende el producto terminado que entro de primero al área de venta. La empresa no posee un sistema de inventario con políticas y controles que monitoreen los niveles de inventario y ayuden a determinar los niveles que se deben mantener, el momento en que las existencias se deben reponer ni que tamaño deben tener los pedidos del área de producción causando así pérdidas en las condiciones óptimas para el consumo del producto.

6.5- Proveedores y Compras de Materia Prima

La Panadería Salgado adquiere la mayoría de su materia prima por medio de los proveedores que realizan visitas a la panadería, cual resulta muy conveniente ya que la empresa no posee los recursos para la transportación de la misma. La empresa no utiliza siempre los mismos proveedores para todos los productos, ya que la selección de estos varía en relación al precio ofrecido en el momento. Algunos proveedores le proporcionan a la panadería crédito a corto plazo por la materia prima.

La contabilización de la materia prima por parte de un fabricante usualmente comprende dos actividades: la compra de la materia prima y su uso. En la Panadería Salgado la administradora es la persona encargada de hacer los pedidos de materias primas

“Propuesta de Reforma y Modernización en la panadería Salgado ubicada en el departamento de León”

y suministros necesarios para la producción. Ella garantiza que la materia prima pedida se adquiera al precio más bajo⁴³ y que reúnan los estándares de calidad necesarios.

Debido a que la empresa no realiza sus pedidos con anterioridad, ni a un período de tiempo establecido; no llevan a cabo requisiciones de compras, la cual debería determinar la solicitud que se le hace al proveedor, términos de pago y de entrega. La Panadería Salgado solicita los pedidos a sus proveedores por medio de llamadas telefónicas o cuando los encargados de ventas de estos se presentan a las instalaciones de la panadería, la administradora les informa de la necesidad de materia prima y procede a su compra. Además, la administradora se encarga de la recepción de la materia prima; donde realiza la revisión de la materia prima para tener la seguridad de que no se encuentren dañadas y cumplan con las especificaciones dadas al efectuar el pedido.

Al realizarse la compra de las materias primas la administradora adquiere factura de parte del proveedor y a la vez ella le otorga a este un formato de recibido del producto; estos formatos son archivados para así al final del periodo contabilizar la compra de insumos.

6.6- Marketing Mix

La empresa posee un establecimiento designado para la venta del producto donde una persona es la encargada de su venta y de la recepción del dinero. Se notó que la demanda de pan es mayor por las tardes en comparación con las mañanas. En base a la encuesta que se elaboraron a los clientes podemos decir que el 52% de los encuestados consumen los productos de la Panadería Salgado diariamente, seguido por el 26% que los consume cada tres días; es notorio que esto es debido a que el cliente prefiere consumir el producto lo más fresco posible. Notamos que el pan de mayor consumo es el pan simple.

La calidad y presentación del producto son consideradas buenas, pero ningún cliente de los encuestados las consideró excelente. La construcción del local donde está ubicada la panadería es muy antigua y no se le brinda las reparaciones y remodelaciones correspondientes para una buena presentación de la misma, por lo cual los clientes opinan

⁴³ “Costo de Materia Prima” y “Precio de Materia Prima- Distribuidora Gemina” Ver anexos No. 10.20 y 10.28.

“Propuesta de Reforma y Modernización en la panadería Salgado ubicada en el departamento de León”

que la condición de infraestructura es regular. Los clientes se encuentran satisfechos con la atención brindada en el área de ventas tomando en cuenta la amabilidad con que son atendidos. Los precios que son asignados a los productos de la Panadería Salgado son competitivos en el mercado según las encuestas realizadas.

Los gustos y preferencias de los consumidores van cambiando de acuerdo a la tecnología, ingresos, estilo de vida, etc. Es por eso que las empresas panaderas en la actualidad están ofreciendo nuevas líneas de panes y están incorporando nuevos servicios, por lo tanto, los clientes de la Panadería Salgado les gustaría que esta brinde variedades de repostería y servicio de cafetería. Entre los otros productos que le interesan al cliente están el café, refrescos y sándwich.

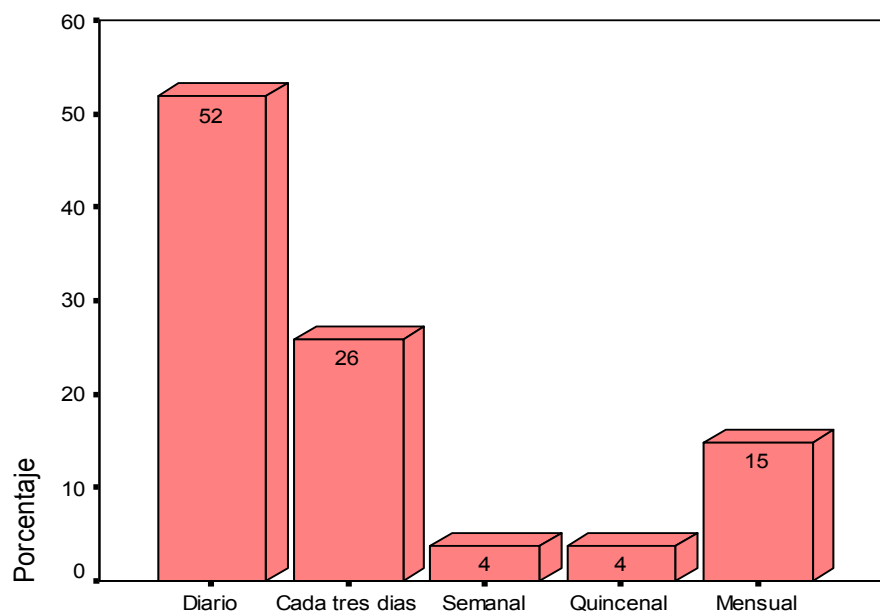
Las empresas para vender sus productos también, han recurrido a introducir entre sus actividades el servicio a domicilio para ofrecerle al cliente una mayor comodidad y conveniencia, debido a eso las personas que compran en la Panadería Salgado prefieren en su mayoría que el producto les sea entregado directamente en sus casas. Los estudiantes que son uno de los clientes potenciales les gusta consumir más pan simple, seguido por clientes profesionales. Las personas que más consumen en la panadería son personas profesionales y clientes con estudios técnicos.

A través de las encuestas realizadas a los clientes y la observación directa efectuada en la panadería se puede analizar que, la presentación en cuanto al empaque no es el más adecuado ya que este no tiene la marca de la empresa que sirve para identificarlo más fácil de otros bienes, ayuda a captar la atención del público lo cual persuade al consumidor a que compre el producto y este no lo sustituya por otro de la competencia. También, el producto no es excelente ya que el sabor, textura son de baja calidad en relación con el producto ofrecido por los competidores. La empresa no se especializa por ningún producto que permita a esta identificarse ante el cliente si no que ofrecen demasiada variedades de producto y no se enfocan en la calidad de algunos.

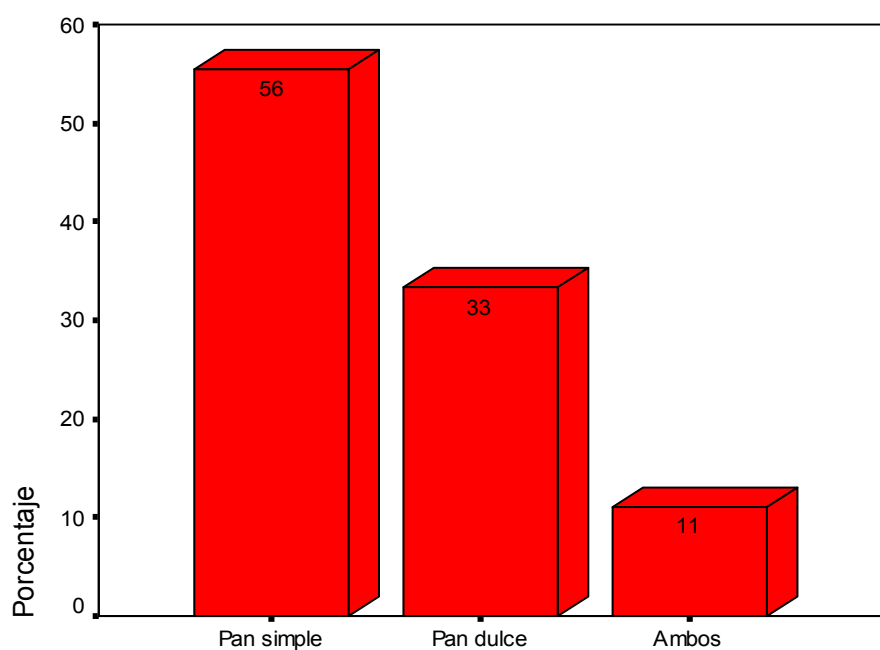
A continuación se presentan los gráficos y tablas correspondientes a los resultados descritos anteriormente.

“Propuesta de Reforma y Modernización en la panadería Salgado ubicada en el departamento de León”

¿Con que frecuencia consume los productos?

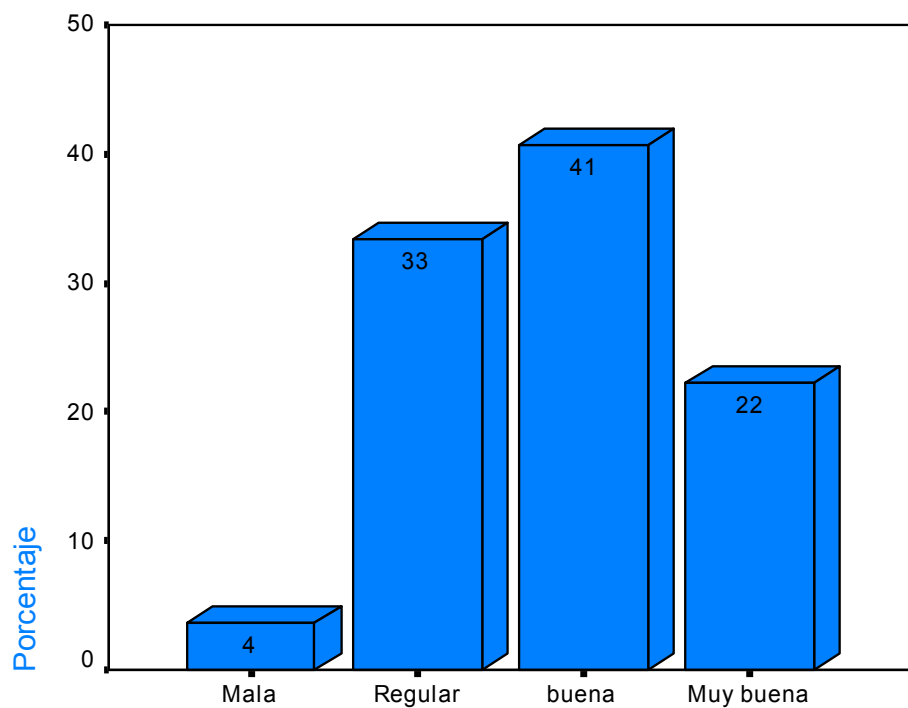


¿Que producto consume más?

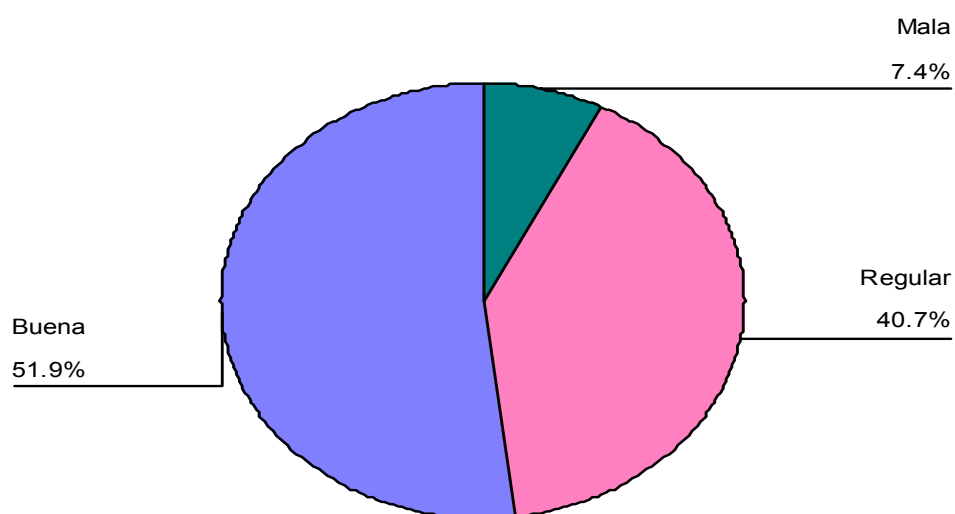


“Propuesta de Reforma y Modernización en la panadería Salgado ubicada en el departamento de León”

¿Como describiria la calidad del producto?

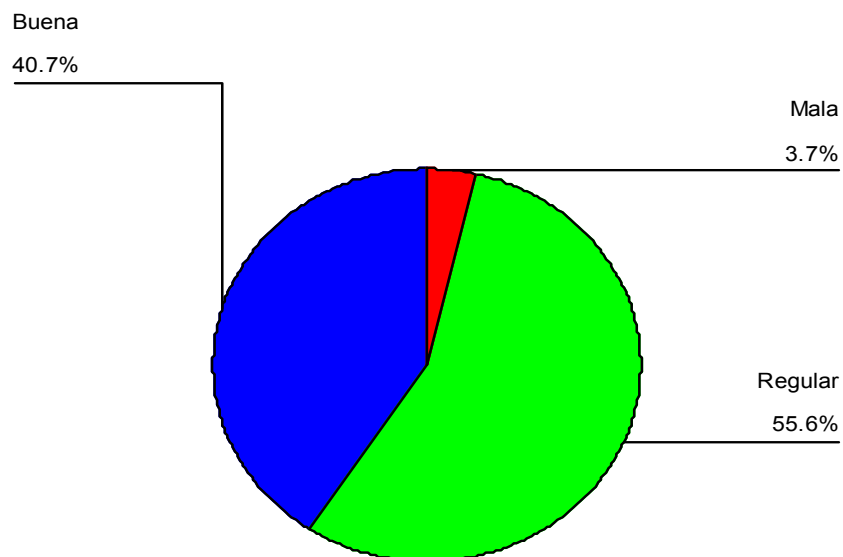


¿Como considera la presentación del producto?

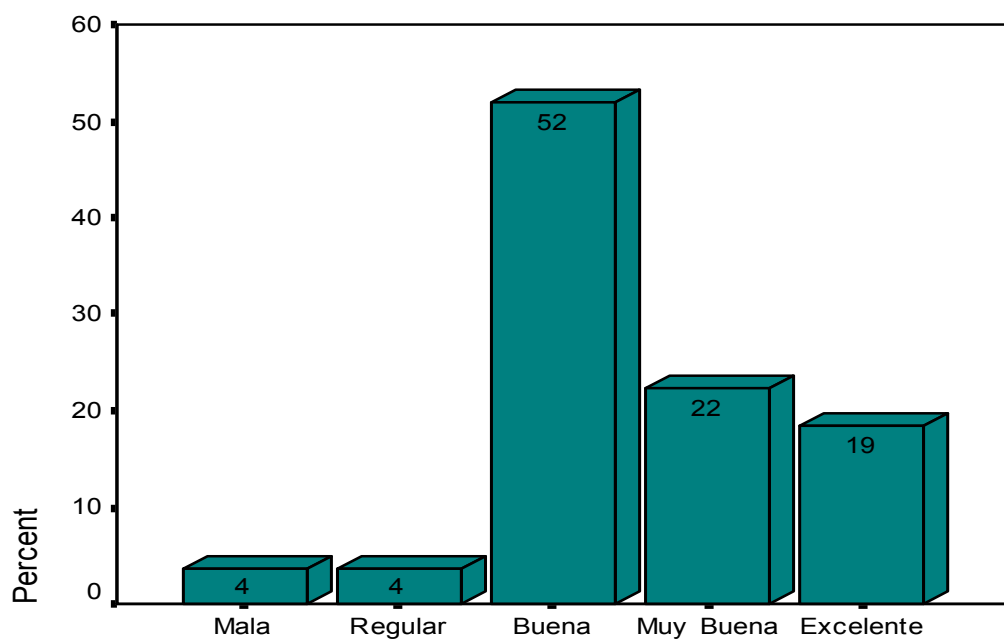


“Propuesta de Reforma y Modernización en la panadería Salgado ubicada en el departamento de León”

Cual es la condicion de la infraestructura de la panadería

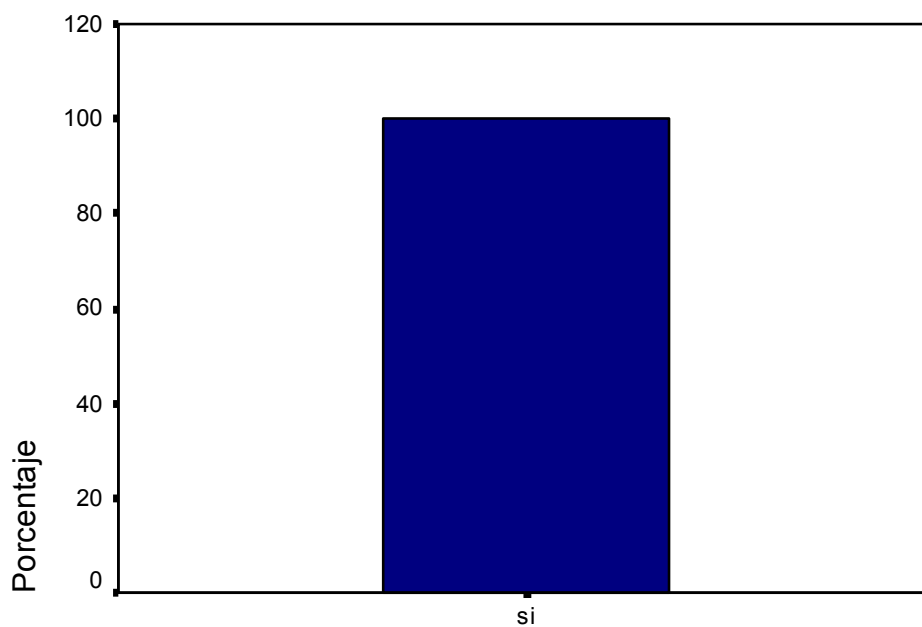


,Como considera la atención al cliente en la panadería Sa

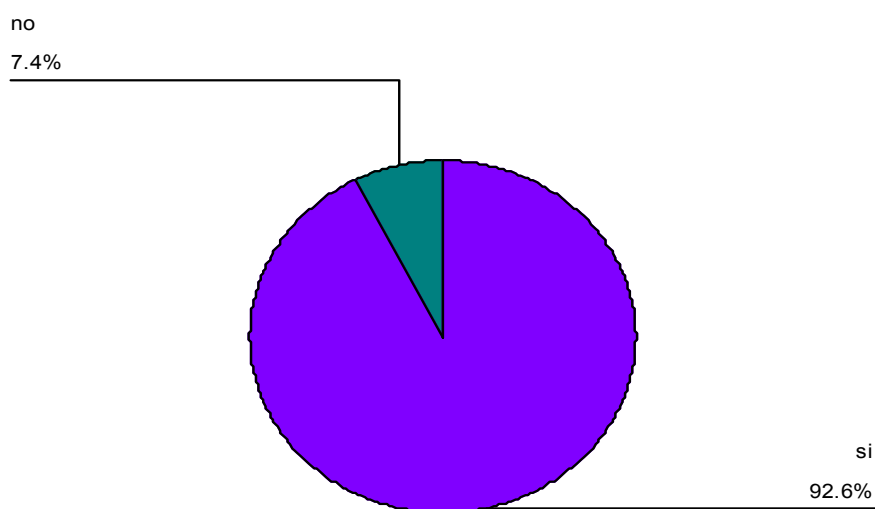


“Propuesta de Reforma y Modernización en la panadería Salgado ubicada en el departamento de León”

¿Cree usted que los precios de los precios se ajustan a los de la competencia?

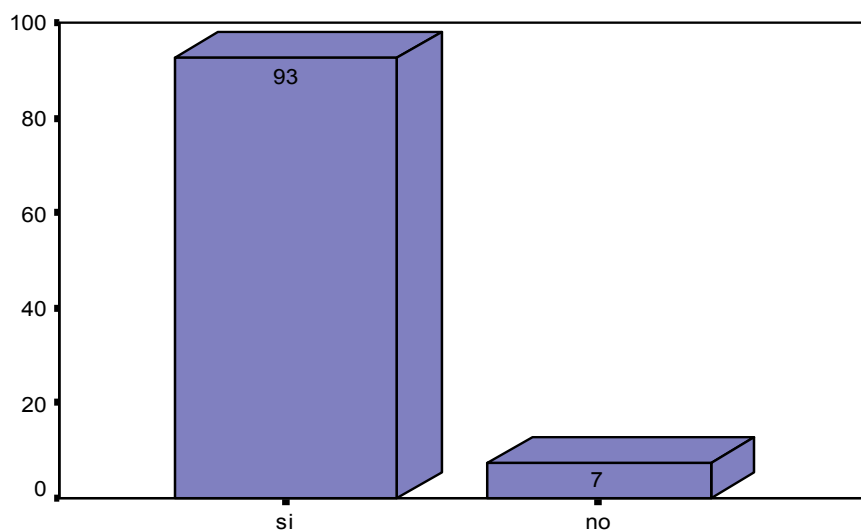


¿Le gustaría que la panadería ofreciera variedades de respostería?

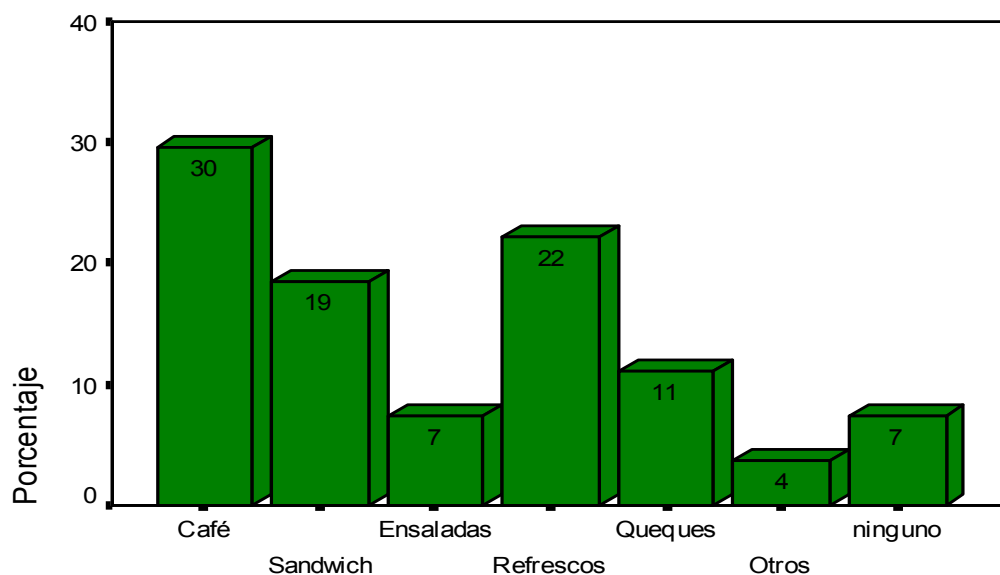


“Propuesta de Reforma y Modernización en la panadería Salgado ubicada en el departamento de León”

¿Le gustaría que la panadería Salgado ofreciera el servicio de cafetería?

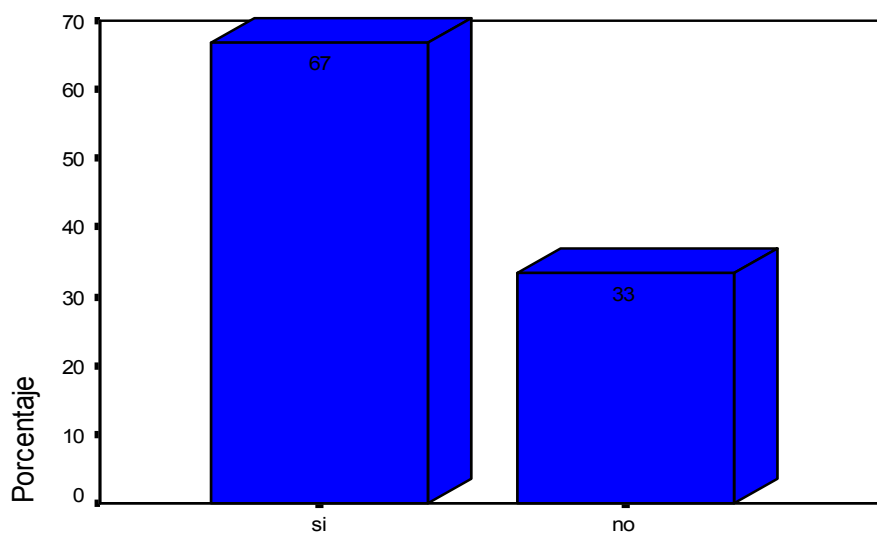


¿Que otro producto le gustaria que ofreciera la Panadería Salgado?



“Propuesta de Reforma y Modernización en la panadería Salgado ubicada en el departamento de León”

¿Le gustaría que la panadería Salgado le lleve a domicilio su pan de preferencia?



Profesión `vs.` ¿Qué producto es el que consume más?

		Que producto es el que consume más			Total
		Pan simple	Pan dulce	Ambos	
Profesión	Estudiante	6	1		7
	Ama de Casa	2	1		3
	Técnico	3	4	1	8
	Profesional	4	3	2	9
Total		15	9	3	27

“Propuesta de Reforma y Modernización en la panadería Salgado ubicada en el departamento de León”

Profesión ‘vs.’ ¿Con qué frecuencia consume los productos?

							Total
		Diario	Cada tres días	Semanal	Quincenal	Mensual	
Profesión	Estudiante	3	3		1		7
	Ama de Casa	1	1			1	3
	Técnico	4	2	1		1	8
	Profesional	6	1			2	9
Total		14	7	1	1	4	27

6.6.1- Análisis FODA

AMBIENTE INTERNO

Fortaleza	Debilidades
<p>1- Poseen una excelente ubicación cercana a diferentes instituciones y en el centro de la actividad comercial de la ciudad.</p> <p>2- Cuentan con un alto reconocimiento debido a los años que ha permanecido la empresa en el mercado.</p> <p>3- Sus precios son altamente competitivos.</p>	<p>1- El área de venta no es presentable ni llamativa.</p> <p>2- No poseen logotipo en su empaque.</p> <p>3- Los estantes no son adecuados para una mejor presentación del producto.</p> <p>4- La distribución del espacio en el área de venta no favorece al flujo y comodidad del cliente, a la</p>

“Propuesta de Reforma y Modernización en la panadería Salgado ubicada en el departamento de León”

<p>4- Los clientes son leales a la empresa.</p> <p>5- La vendedora posee un claro entendimiento sobre en qué consiste el producto.</p> <p>6- Presentan un rótulo en buen estado que los identifica.</p>	<p>buena exhibición del producto.</p> <p>5- No cuentan con un plan de Marketing correspondiente al nicho de mercado que se quiere abarcar.</p> <p>6- No desarrollan una campaña publicitaria que les permita recordarle a la clientela su negocio.</p> <p>7- Ofrecen demasiadas variedades de productos de consumo popular.</p> <p>8- No tienen cuantificado el mercado actual ni el potencial.</p>
---	---

Fuente: elaboración propia en base a diagnóstico de la panadería.

AMBIENTE EXTERNO

Oportunidades	Amenazas
<p>1- El departamento de León no cuenta con una panadería enfocada a ofrecer productos de repostería-café.</p> <p>2- Poseen un segmento de mercado amplio.</p> <p>3- En el departamento de León existe</p>	<p>1- No poseen un producto que los distinga o que los coloque en ventaja de la competencia.</p> <p>2- Su competencia distribuye el producto a diferentes lugares, mientras que la panadería Salgado sólo vende en su puesto de venta.</p>

“Propuesta de Reforma y Modernización en la panadería Salgado ubicada en el departamento de León”

<p>una fuerte afluencia de turista, es por eso que es un segmento de mercado importante a desarrollar.</p> <p>4- Cuentan con un amplio local permitiéndoles expandir su área de venta.</p>	<p>3- Los precios de la materia prima presentan alzas constantemente.</p> <p>4- Existe una competencia desleal por parte de otras panaderías.</p> <p>5- No pertenecen a ningún gremio de panadería, debido a esto no cuentan con precios especiales sobre su materia prima como lo tienen los competidores pertenecientes a un gremio establecido.</p> <p>6- La expansión de panaderías más fuerte de otros departamentos.</p>
--	--

Fuente: elaboración propia en base a diagnóstico de la panadería.

6.7- Estados Contables

La Panadería Salgado posee registros contables para cada mes, estos son elaborados trimestralmente donde como objetivo principal es registrar y procesar las transacciones del negocio que lleva a cabo esta organización. No analizar esta información mensualmente no les permite evaluar actuaciones pasadas con más rapidez, preparar planes para el futuro por medio de los cuales puedan alcanzar sus objetivos y metas financieras. La administradora durante el período recopila toda la información necesaria para la elaboración de los estados contables, luego los plasma manualmente, y esta información es entregada a una contadora que identifica, analiza, registra, clasifica, resume y elabora los informes correspondientes. Se realizan dos informes básicos para la toma de decisiones futuras, Balance General que presenta la situación financiera del negocio y Estado de Resultado que informa la rentabilidad del negocio.

“Propuesta de Reforma y Modernización en la panadería Salgado ubicada en el departamento de León”

6.8- Costos de Producción de los diferentes tipos de Pan y Criterios para la fijación de Precios.

Las siguientes tablas representan los Costos y Gastos unitarios de los principales productos que se producen a diario en la Panadería Salgado, estos costos y gastos fueron administrados por la gerente de la empresa mostrando comprobantes de pago y recibos correspondientes. Los datos relevantes a la producción fueron proporcionados por el responsable de esta área.

El costo del servicio de agua se dividió en el 60% en los Costos Indirectos de Fabricación, 20% en los Gastos Administrativos y el 20% restante en el costo de la Mezcla de Materia Prima, se aplicaron estos porcentajes considerando en qué actividad se utiliza más este servicio. El servicio de luz utilizado para la maquinaria se representa en un 100% en los Costos Indirectos de Fabricación y, sólo se le aplicó un 20% de la luz domiciliar a Gastos Administrativos; el 80 % restante de esta no se aplicó en estas tablas ya que es un gasto correspondiente a la venta de otros productos ofrecidos en la panadería como son: refrescos, agua, gaseosas, etc.

Comparando el costo unitario de cada producto, descritos en las tablas a continuación, con el precio de venta actual que ofrece la Panadería Salgado al consumidor⁴⁴ observamos que algunos productos son vendidos a un precio mucho más bajo que su costo unitario produciendo así pérdidas para la empresa. Estos productos son: el bollo con queso, semita de arroz pequeña, pudines, bollos rajados y bollones embolillados.

El criterio para la fijación de precios que establece la Panadería Salgado según su administradora es de acuerdo a la competencia⁴⁵ pero en base al análisis realizado se demuestra lo contrario ya que los productos ofrecidos en otras panaderías presentan precios más altos.

⁴⁴ “Precio de la Panadería Salgado al detalle” Ver anexo No. 10.21

⁴⁵ “Precio de las Panaderías Salamanca, Leoncito y, Munguía al detalle” Ver anexos No. 10.25, 10.26 y, 10.27.

“Propuesta de Reforma y Modernización en la panadería Salgado ubicada en el departamento de León”

Tabla No. 1
“Costos y Gastos unitarios de Semita pequeña”
(en córdobas)

	120 piezas de Semita		
	Cantidad x precio	Monto / piezas	C\$ Precio unt.
a) Mezcla Materia Prima			
Mezcla de Pan Dulce	8.57 lb. x C\$ 2.49	C\$ 21.33 / 120	0.18
Mezcla Adicional		C\$ 24.62 / 120	0.21
<i>Total</i>			0.39
b) Mano de Obra			0.03
C) CIF			
Diesel			0.000036
Leña			0.0103
60% Agua			0.003
Luz			0.0029
d) Otros CIF			
Limpieza			0.0017
Alimentación			0.012
Mantenimiento			0.00079
<i>Total</i>			0.030726
e) Gastos de Operación			
1- Gastos Administrativos			
Gerente			0.02
20 % Agua			0.001
20% Luz			0.00068
Teléfono			0.0032
Impuesto			0.0016
INSS			0.13
MINSA			0.00076
Papelería			0.004
Total Gastos Administrativos			0.16124
2- Gastos Financieros			
Contador			0.004
3- Gastos de Venta			
Despachador			0.0086
Propaganda			0.00066
Empaque			0.0095
<i>Total Gastos de Venta</i>			0.01876
<i>Total Gastos de Operación</i>			0.184
Costo x Unidad			0.634726

Fuente: Elaboración propia en base a datos administrados por Panadería Salgado

“Propuesta de Reforma y Modernización en la panadería Salgado ubicada en el departamento de León”

Tabla No. 2
“Costos y Gastos unitarios de Torta de Pasa pequeña”
(en córdobas)

	90 piezas de Torta de pasa		
	Cantidad x precio	Monto / piezas	C\$ Precio unt.
a) Total Mezcla de Materia Prima	7.5 lb. x C\$ 2.49	C\$ 18.68 / 90	0.21
Otra Materia Prima			0.0024
Total			0.2124
b) Mano de Obra			0.03
C) CIF			
Diesel			0.00036
Leña			0.0103
60% Agua			0.003
Luz			0.0029
d) Otros CIF			
Limpieza			0.0017
Alimentación			0.012
Mantenimiento			0.00079
Total			0.03105
e) Gastos de Operación			
1- Gastos Administrativos			
Gerente			0.02
20 % Agua			0.001
20% Luz			0.00068
Teléfono			0.0032
Impuesto			0.0016
INSS			0.13
MINSA			0.00076
Papelería			0.004
Total Gastos Administrativos			0.16124
2- Gastos Financieros			
Contador			0.004
3- Gastos de Venta			
Despachador			0.0086
Propaganda			0.00066
Empaque			0.0095
Total Gastos de Venta			0.01876
Total Gastos de Operación			0.184
Costo x Unidad			0.45745

Fuente: Elaboración propia en base a datos administrados por Panadería Salgado

“Propuesta de Reforma y Modernización en la panadería Salgado ubicada en el departamento de León”

Tabla No. 3
“Costos y Gastos unitarios de Semita Grande”
(en córdobas)

	50 piezas de Semita Grande		
	Cantidad x precio	Monto/ piezas	C\$ Precio unt.
a) Mezcla de Materia Prima	7.14 lbs x C\$ 2.49	C\$ 17.78 / 50	0.36
Mezcla Adicional		C\$ 24.62 / 120	0.21
<i>Total</i>			0.57
b) Mano de Obra			0.03
C) CIF			
Diesel			0.00036
Leña			0.0103
60% Agua			0.003
Luz			0.0029
d) Otros CIF			
Limpieza			0.0017
Alimentación			0.012
Mantenimiento			0.00079
<i>Total</i>			0.03105
e) Gastos de Operación			
<i>1- Gastos Administrativos</i>			
Gerente			0.02
20 % Agua			0.001
20% Luz			0.00068
Teléfono			0.0032
Impuesto			0.0016
INSS			0.13
MINSA			0.00076
Papelería			0.004
Total Gastos Administrativos			0.16124
<i>2- Gastos Financieros</i>			
Contador			0.004
<i>3- Gastos de Venta</i>			
Despachador			0.0086
Propaganda			0.00066
Empaque			0.0095
<i>Total Gastos de Venta</i>			0.01876
<i>Total Gastos de Operación</i>			0.184
Costo x Unidad			0.81505

Fuente: Elaboración propia en base a datos administrados por Panadería Salgado

“Propuesta de Reforma y Modernización en la panadería Salgado ubicada en el departamento de León”

Tabla No. 4
“Costos y Gastos unitarios de Torta de Pasa Grande”
(en córdobas)

	45 piezas de Torta de pasa grande		
	Cantidad x precio	Monto/ piezas	C\$ Precio unt.
a) Mezcla de Materia Prima	7.5 lbs x C\$ 2.49	C\$ 18.68 / 45	0.42
Otra Materia Prima			0.0024
Total			0.4224
b) Mano de Obra			0.03
C) CIF			
Diesel			0.00036
Leña			0.0103
60% Agua			0.003
Luz			0.0029
d) Otros CIF			
Limpieza			0.0017
Alimentación			0.012
Mantenimiento			0.00079
Total			0.03105
e) Gastos de Operación			
1- Gastos Administrativos			
Gerente			0.02
20 % Agua			0.001
20% Luz			0.00068
Teléfono			0.0032
Impuesto			0.0016
INSS			0.13
MINSA			0.00076
Papelería			0.004
Total Gastos Administrativos			0.16124
2- Gastos Financieros			
Contador			0.004
3- Gastos de Venta			
Despachador			0.0086
Propaganda			0.00066
Empaque			0.0095
Total Gastos de Venta			0.01876
Total Gastos de Operación			0.184
Costo x Unidad			0.66745

Fuente: Elaboración propia en base a datos administrados por Panadería Salgado

“Propuesta de Reforma y Modernización en la panadería Salgado ubicada en el departamento de León”

Tabla No. 5
“Costos y Gastos unitarios de Picos Grandes”
(en córdobas)

	45 piezas de Picos grandes		
	Cantidad x precio	Monto/ piezas	C\$ Precio unt.
a) Mezcla de Materia Prima	4.22 lbs x 2.49	C\$ 10.51 / 45	0.23
<i>Total</i>			0.23
b) Mano de Obra			0.03
C) CIF			
Diesel			0.00036
Leña			0.0103
60% Agua			0.003
Luz			0.0029
d) Otros CIF			
Limpieza			0.0017
Alimentación			0.012
Mantenimiento			0.00079
<i>Total</i>			0.03105
e) Gastos de Operación			
<i>1- Gastos Administrativos</i>			
Gerente			0.02
20 % Agua			0.001
20% Luz			0.00068
Teléfono			0.0032
Impuesto			0.0016
INSS			0.13
MINSA			0.00076
Papelería			0.004
Total Gastos Administrativos			0.16124
<i>2- Gastos Financieros</i>			
Contador			0.004
<i>3- Gastos de Venta</i>			
Despachador			0.0086
Propaganda			0.00066
Empaque			0.0095
<i>Total Gastos de Venta</i>			0.01876
<i>Total Gastos de Operación</i>			0.184
Costo x Unidad			0.47505

Fuente: Elaboración propia en base a datos administrados por Panadería Salgado

“Propuesta de Reforma y Modernización en la panadería Salgado ubicada en el departamento de León”

Tabla No. 6
“Costos y Gastos unitarios de Picos pequeños”
(en córdobas)

	167 piezas de Picos pequeños		
	Cantidad x precio	Monto/ piezas	C\$ Precio unt.
a) Total Mezcla de Materia Prima	11.95 lbs x 2.49	C\$ 29.76 / 167	0.18
<i>Total</i>			0.18
b) Mano de Obra			0.03
C) CIF			
Diesel			0.00036
Leña			0.0103
60% Agua			0.003
Luz			0.0029
d) Otros CIF			
Limpieza			0.0017
Alimentación			0.012
Mantenimiento			0.00079
<i>Total</i>			0.03105
e) Gastos de Operación			
1- Gastos Administrativos			
Gerente			0.02
20 % Agua			0.001
20% Luz			0.00068
Teléfono			0.0032
Impuesto			0.0016
INSS			0.13
MINSA			0.00076
Papelería			0.004
Total Gastos Administrativos			0.16124
2- Gastos Financieros			
Contador			0.004
3- Gastos de Venta			
Despachador			0.0086
Propaganda			0.00066
Empaque			0.0095
<i>Total Gastos de Venta</i>			0.01876
<i>Total Gastos de Operación</i>			0.184
Costo x Unidad			0.42505

Fuente: Elaboración propia en base a datos administrados por Panadería Salgado

“Propuesta de Reforma y Modernización en la panadería Salgado ubicada en el departamento de León”

Tabla No. 7
“Costos y Gastos unitarios de Ristra”
(en córdobas)

	200 piezas de Ristra		
	Cantidad x precio	Monto/ piezas	C\$ Precio unt.
a) Mezcla de Materia Prima	50 lbs x C\$ 2.84	C\$ 142 / 200	0.71
<i>Total</i>			0.71
b) Mano de Obra			0.03
C) CIF			
Diesel			0.00036
Leña			0.0103
60% Agua			0.003
Luz			0.0029
d) Otros CIF			
Limpieza			0.0017
Alimentación			0.012
Mantenimiento			0.00079
<i>Total</i>			0.03105
e) Gastos de Operación			
<i>1- Gastos Administrativos</i>			
Gerente			0.02
20 % Agua			0.001
20% Luz			0.00068
Teléfono			0.0032
Impuesto			0.0016
INSS			0.13
MINSA			0.00076
Papelería			0.004
Total Gastos Administrativos			0.16124
<i>2- Gastos Financieros</i>			
Contador			0.004
<i>3- Gastos de Venta</i>			
Despachador			0.0086
Propaganda			0.00066
Empaque			0.0095
<i>Total Gastos de Venta</i>			0.01876
<i>Total Gastos de Operación</i>			0.184
Costo x Unidad			0.95505

Fuente: Elaboración propia en base a datos administrados por Panadería Salgado

“Propuesta de Reforma y Modernización en la panadería Salgado ubicada en el departamento de León”

Tabla No. 8
“Costos y Gastos unitarios de Bollos de queso”
(en córdobas)

	72 piezas de Bollos de queso		
	Cantidad x precio	Monto/ piezas	C\$ Precio unt.
a) Mezcla de Materia Prima	11.25 lbs x C\$ 2.84	C\$ 31.95 / 72	0.44
Otra Materia Prima			0.24
Total			0.68
b) Mano de Obra			0.03
C) CIF			
Diesel			0.00036
Leña			0.0103
60% Agua			0.003
Luz			0.0029
d) Otros CIF			
Limpieza			0.0017
Alimentación			0.012
Mantenimiento			0.00079
Total			0.03105
e) Gastos de Operación			
1- Gastos Administrativos			
Gerente			0.02
20 % Agua			0.001
20% Luz			0.00068
Teléfono			0.0032
Impuesto			0.0016
INSS			0.13
MINSA			0.00076
Papelería			0.004
Total Gastos Administrativos			0.16124
2- Gastos Financieros			
Contador			0.004
3- Gastos de Venta			
Despachador			0.0086
Propaganda			0.00066
Empaque			0.0095
Total Gastos de Venta			0.01876
Total Gastos de Operación			0.184
Costo x Unidad			0.92505

Fuente: Elaboración propia en base a datos administrados por Panadería Salgado

“Propuesta de Reforma y Modernización en la panadería Salgado ubicada en el departamento de León”

Tabla No. 9
“Costos y Gastos unitarios de Bollos”
(en córdobas)

	720 piezas de Bollos		
	Cantidad x precio	Monto/ piezas	C\$ Precio unt.
a) Mezcla de Materia Prima	60 lbs x C\$ 2.84	C\$ 170.4 / 720	0.24
<i>Total</i>			0.24
b) Mano de Obra			0.03
C) CIF			
Diesel			0.00036
Leña			0.0103
60% Agua			0.003
Luz			0.0029
d) Otros CIF			
Limpieza			0.0017
Alimentación			0.012
Mantenimiento			0.00079
<i>Total</i>			0.03105
e) Gastos de Operación			
<i>1- Gastos Administrativos</i>			
Gerente			0.02
20 % Agua			0.001
20% Luz			0.00068
Teléfono			0.0032
Impuesto			0.0016
INSS			0.13
MINSA			0.00076
Papelería			0.004
Total Gastos Administrativos			0.16124
<i>2- Gastos Financieros</i>			
Contador			0.004
<i>3- Gastos de Venta</i>			
Despachador			0.0086
Propaganda			0.00066
Empaque			0.0095
<i>Total Gastos de Venta</i>			0.01876
<i>Total Gastos de Operación</i>			0.184
Costo x Unidad			0.48505

Fuente: Elaboración propia en base a datos administrados por Panadería Salgado

“Propuesta de Reforma y Modernización en la panadería Salgado ubicada en el departamento de León”

Tabla No. 10
“Costos y Gastos unitarios de Marquetas”
(en córdobas)

	336 piezas de Marquetas		
	Cantidad x precio	Monto/ piezas	C\$ Precio unt.
a) Mezcla de Materia Prima	52.5 lbs x C\$ 2.84	C\$ 139.1 / 336	0.44
<i>Total</i>			0.44
b) Mano de Obra			0.03
C) CIF			
Diesel			0.00036
Leña			0.0103
60% Agua			0.003
Luz			0.0029
d) Otros CIF			
Limpieza			0.0017
Alimentación			0.012
Mantenimiento			0.00079
<i>Total</i>			0.03105
e) Gastos de Operación			
<i>1- Gastos Administrativos</i>			
Gerente			0.02
20 % Agua			0.001
20% Luz			0.00068
Teléfono			0.0032
Impuesto			0.0016
INSS			0.13
MINSA			0.00076
Papelería			0.004
Total Gastos Administrativos			0.16124
<i>2- Gastos Financieros</i>			
Contador			0.004
<i>3- Gastos de Venta</i>			
Despachador			0.0086
Propaganda			0.00066
Empaque			0.0095
<i>Total Gastos de Venta</i>			0.01876
<i>Total Gastos de Operación</i>			0.184
Costo x Unidad			0.68505

Fuente: Elaboración propia en base a datos administrados por Panadería Salgado

“Propuesta de Reforma y Modernización en la panadería Salgado ubicada en el departamento de León”

Tabla No. 11
“Costos y Gastos unitarios de Bollones Rajados”
(en córdobas)

	72 piezas de Bollones Rajados		
	Cantidad x precio	Monto/ piezas	C\$ Precio unt.
a) Mezcla de Materia Prima	11.25 lbs x C\$ 2.84	C\$ 31.95 / 72	0.44
<i>Total</i>			0.44
b) Mano de Obra			0.03
c) CIF			
Diesel			0.00036
Leña			0.0103
60% Agua			0.003
Luz			0.0029
d) Otros CIF			
Limpieza			0.0017
Alimentación			0.012
Mantenimiento			0.00079
<i>Total</i>			0.03105
e) Gastos de Operación			
<i>1- Gastos Administrativos</i>			
Gerente			0.02
20 % Agua			0.001
20% Luz			0.00068
Teléfono			0.0032
Impuesto			0.0016
INSS			0.13
MINSA			0.00076
Papelería			0.004
Total Gastos Administrativos			0.16124
<i>2- Gastos Financieros</i>			
Contador			0.004
<i>3- Gastos de Venta</i>			
Despachador			0.0086
Propaganda			0.00066
Empaque			0.0095
<i>Total Gastos de Venta</i>			0.01876
<i>Total Gastos de Operación</i>			0.184
Costo x Unidad			0.68505

Fuente: Elaboración propia en base a datos administrados por Panadería Salgado

“Propuesta de Reforma y Modernización en la panadería Salgado ubicada en el departamento de León”

Tabla No. 12
“Costos y Gastos unitarios de Bollones Embolillados”
(en córdobas)

	720 piezas de Bollones Embolillados		
	Cantidad x precio	Monto/ piezas	C\$ Precio unt.
a) Mezcla de Materia Prima	60 lbs x C\$ 2.84	C\$ 170.4 / 720	0.24
<i>Total</i>			0.24
b) Mano de Obra			0.03
C) CIF			
Diesel			0.00036
Leña			0.0103
60% Agua			0.003
Luz			0.0029
d) Otros CIF			
Limpieza			0.0017
Alimentación			0.012
Mantenimiento			0.00079
<i>Total</i>			0.03105
e) Gastos de Operación			
<i>1- Gastos Administrativos</i>			
Gerente			0.02
20 % Agua			0.001
20% Luz			0.00068
Teléfono			0.0032
Impuesto			0.0016
INSS			0.13
MINSA			0.00076
Papelería			0.004
Total Gastos Administrativos			0.16124
<i>2- Gastos Financieros</i>			
Contador			0.004
<i>3- Gastos de Venta</i>			
Despachador			0.0086
Propaganda			0.00066
Empaque			0.0095
<i>Total Gastos de Venta</i>			0.01876
<i>Total Gastos de Operación</i>			0.184
Costo x Unidad			0.48505

Fuente: Elaboración propia en base a datos administrados por Panadería Salgado

“Propuesta de Reforma y Modernización en la panadería Salgado ubicada en el departamento de León”

Tabla No. 13
“Costos y Gastos unitarios de Campesina”
(en córdobas)

	12 piezas de Campesina		
	Cantidad x precio	Monto/ piezas	C\$ Precio unt.
a) Mezcla de Materia Prima	7.5 lbs x C\$2.58	C\$ 19.35 / 12	1.61
<i>Total</i>			1.61
b) Mano de Obra			0.03
c) CIF			
Diesel			0.00036
Leña			0.0103
60% Agua			0.003
Luz			0.0029
d) Otros CIF			
Limpieza			0.0017
Alimentación			0.012
Mantenimiento			0.00079
<i>Total</i>			0.03105
e) Gastos de Operación			
<i>1- Gastos Administrativos</i>			
Gerente			0.02
20 % Agua			0.001
20% Luz			0.00068
Teléfono			0.0032
Impuesto			0.0016
INSS			0.13
MINSA			0.00076
Papelería			0.004
Total Gastos Administrativos			0.16124
<i>2- Gastos Financieros</i>			
Contador			0.004
<i>3- Gastos de Venta</i>			
Despachador			0.0086
Propaganda			0.00066
Empaque			0.0095
<i>Total Gastos de Venta</i>			0.01876
<i>Total Gastos de Operación</i>			0.184
Costo x Unidad			1.85505

Fuente: Elaboración propia en base a datos administrados por Panadería Salgado

“Propuesta de Reforma y Modernización en la panadería Salgado ubicada en el departamento de León”

Tabla No. 14
“Costos y Gastos unitarios de Hamburguesa”
(en córdobas)

	192 piezas de Hamburguesa		
	Cantidad x precio	Monto/ piezas	C\$ Precio unt.
a) Mezcla de Materia Prima	12 lbs x C\$ 2.58	C\$ 30.96 / 192	0.16
<i>Total</i>			0.16
b) Mano de Obra			0.03
C) CIF			
Diesel			0.00036
Leña			0.0103
60% Agua			0.003
Luz			0.0029
d) Otros CIF			
Limpieza			0.0017
Alimentación			0.012
Mantenimiento			0.00079
<i>Total</i>			0.03105
e) Gastos de Operación			
<i>1- Gastos Administrativos</i>			
Gerente			0.02
20 % Agua			0.001
20% Luz			0.00068
Teléfono			0.0032
Impuesto			0.0016
INSS			0.13
MINSA			0.00076
Papelería			0.004
Total Gastos Administrativos			0.16124
<i>2- Gastos Financieros</i>			
Contador			0.004
<i>3- Gastos de Venta</i>			
Despachador			0.0086
Propaganda			0.00066
Empaque			0.0095
<i>Total Gastos de Venta</i>			0.01876
<i>Total Gastos de Operación</i>			0.184
Costo x Unidad			0.40505

Fuente: Elaboración propia en base a datos administrados por Panadería Salgado

“Propuesta de Reforma y Modernización en la panadería Salgado ubicada en el departamento de León”

Tabla No. 15
“Costos y Gastos unitarios de Trenza”
(en córdobas)

	28 piezas de Trenza		
	Cantidad x precio	Monto/ piezas	C\$ Precio unt.
a) Mezcla de Materia Prima	5.25 lbs x C\$ 2.58	C\$ 13.55 / 28	0.48
<i>Total</i>			0.48
b) Mano de Obra			0.03
c) CIF			
Diesel			0.00036
Leña			0.0103
60% Agua			0.003
Luz			0.0029
d) Otros CIF			
Limpieza			0.0017
Alimentación			0.012
Mantenimiento			0.00079
<i>Total</i>			0.03105
e) Gastos de Operación			
<i>1- Gastos Administrativos</i>			
Gerente			0.02
20 % Agua			0.001
20% Luz			0.00068
Teléfono			0.0032
Impuesto			0.0016
INSS			0.13
MINSA			0.00076
Papelería			0.004
Total Gastos Administrativos			0.16124
<i>2- Gastos Financieros</i>			
Contador			0.004
<i>3- Gastos de Venta</i>			
Despachador			0.0086
Propaganda			0.00066
Empaque			0.0095
<i>Total Gastos de Venta</i>			0.01876
<i>Total Gastos de Operación</i>			0.184
Costo x Unidad			0.72505

Fuente: Elaboración propia en base a datos administrados por Panadería Salgado

“Propuesta de Reforma y Modernización en la panadería Salgado ubicada en el departamento de León”

Tabla No. 16
“Costos y Gastos unitarios de Marquetas 9 onzas”
(en córdobas)

	23 piezas de Moldes		
	Cantidad x precio	Monto/ piezas	C\$ Precio unt.
a) Mezcla de Materia Prima	23 lbs x C\$ 2.27	C\$ 52.21 / 23	2.27
<i>Total</i>			2.27
b) Mano de Obra			0.03
C) CIF			
Diesel			0.00036
Leña			0.0103
60% Agua			0.003
Luz			0.0029
d) Otros CIF			
Limpieza			0.0017
Alimentación			0.012
Mantenimiento			0.00079
<i>Total</i>			0.03105
e) Gastos de Operación			
<i>1- Gastos Administrativos</i>			
Gerente			0.02
20 % Agua			0.001
20% Luz			0.00068
Teléfono			0.0032
Impuesto			0.0016
INSS			0.13
MINSA			0.00076
Papelería			0.004
Total Gastos Administrativos			0.16124
<i>2- Gastos Financieros</i>			
Contador			0.004
<i>3- Gastos de Venta</i>			
Despachador			0.0086
Propaganda			0.00066
Empaque			0.0095
<i>Total Gastos de Venta</i>			0.01876
<i>Total Gastos de Operación</i>			0.184
Costo x Unidad			2.51505

Fuente: Elaboración propia en base a datos administrados por Panadería Salgado

“Propuesta de Reforma y Modernización en la panadería Salgado ubicada en el departamento de León”

Tabla No. 17
“Costos y Gastos unitarios de Empanadas”
(en córdobas)

	720 piezas de Empanadas		
	Cantidad x precio	Monto/ piezas	C\$ Precio unt.
a) Mezcla de Materia Prima	52.5 lbs x C\$ 3.30	C\$ 173.50 / 720	0.241
<i>Total</i>			0.241
b) Mano de Obra			0.03
C) CIF			
Diesel			0.00036
Leña			0.0103
60% Agua			0.003
Luz			0.0029
d) Otros CIF			
Limpieza			0.0017
Alimentación			0.012
Mantenimiento			0.00079
<i>Total</i>			0.03105
e) Gastos de Operación			
<i>1- Gastos Administrativos</i>			
Gerente			0.02
20 % Agua			0.001
20% Luz			0.00068
Teléfono			0.0032
Impuesto			0.0016
INSS			0.13
MINSA			0.00076
Papelería			0.004
Total Gastos Administrativos			0.16124
<i>2- Gastos Financieros</i>			
Contador			0.004
<i>3- Gastos de Venta</i>			
Despachador			0.0086
Propaganda			0.00066
Empaque			0.0095
<i>Total Gastos de Venta</i>			0.01876
<i>Total Gastos de Operación</i>			0.184
Costo x Unidad			0.48605

Fuente: Elaboración propia en base a datos administrados por Panadería Salgado

“Propuesta de Reforma y Modernización en la panadería Salgado ubicada en el departamento de León”

Tabla No. 18
“Costos y Gastos unitarios de Pudines”
(en córdobas)

	132 piezas de Pudines		
	Cantidad x precio	Monto/ piezas	C\$ Precio unt.
a) Mezcla de Materia Prima	40 lbs x C\$ 5.09	C\$ 203.6 / 132	1.54
Otra Materia Prima			0.027
<i>Total</i>			1.567
b) Mano de Obra			0.03
C) CIF			
Diesel			0.00036
Leña			0.0103
60% Agua			0.003
Luz			0.0029
d) Otros CIF			
Limpieza			0.0017
Alimentación			0.012
Mantenimiento			0.00079
<i>Total</i>			0.03105
e) Gastos de Operación			
<i>1- Gastos Administrativos</i>			
Gerente			0.02
20 % Agua			0.001
20% Luz			0.00068
Teléfono			0.0032
Impuesto			0.0016
INSS			0.13
MINSA			0.00076
Papelería			0.004
Total Gastos Administrativos			0.16124
<i>2- Gastos Financieros</i>			
Contador			0.004
<i>3- Gastos de Venta</i>			
Despachador			0.0086
Propaganda			0.00066
Empaque			0.0095
<i>Total Gastos de Venta</i>			0.01876
<i>Total Gastos de Operación</i>			0.184
Costo x Unidad			1.81205

Fuente: Elaboración propia en base a datos administrados por Panadería Salgado

“Propuesta de Reforma y Modernización en la panadería Salgado ubicada en el departamento de León”

Tabla No. 19
“Costos y Gastos unitarios de Besos”
(en córdobas)

	463 piezas de Besos		
	Cantidad x precio	Monto/ piezas	C\$ Precio unt.
a) Mezcla de Materia Prima	28.94 lbs x C\$ 3.42	C\$ 98.97 / 463	0.21
<i>Total</i>			0.21
b) Mano de Obra			0.03
C) CIF			
Diesel			0.00036
Leña			0.0103
60% Agua			0.003
Luz			0.0029
d) Otros CIF			
Limpieza			0.0017
Alimentación			0.012
Mantenimiento			0.00079
<i>Total</i>			0.03105
e) Gastos de Operación			
<i>1- Gastos Administrativos</i>			
Gerente			0.02
20 % Agua			0.001
20% Luz			0.00068
Teléfono			0.0032
Impuesto			0.0016
INSS			0.13
MINSA			0.00076
Papelería			0.004
Total Gastos Administrativos			0.16124
<i>2- Gastos Financieros</i>			
Contador			0.004
<i>3- Gastos de Venta</i>			
Despachador			0.0086
Propaganda			0.00066
Empaque			0.0095
<i>Total Gastos de Venta</i>			0.01876
<i>Total Gastos de Operación</i>			0.184
Costo x Unidad			0.45505

Fuente: Elaboración propia en base a datos administrados por Panadería Salgado

“Propuesta de Reforma y Modernización en la panadería Salgado ubicada en el departamento de León”

Tabla No. 20
“Costos y Gastos unitarios de Rosa”
(en córdobas)

	18 piezas de Rosa		
	Cantidad x precio	Monto/ piezas	C\$ Precio unt.
a) Mezcla de Materia Prima	1.125 lbs x C\$ 2.58	C\$ 2.9025 / 18	0.16
Otro Materia Prima			0.47
<i>Total</i>			0.63
b) Mano de Obra			0.03
C) CIF			
Diesel			0.00036
Leña			0.0103
60% Agua			0.003
Luz			0.0029
d) Otros CIF			
Limpieza			0.0017
Alimentación			0.012
Mantenimiento			0.00079
<i>Total</i>			0.03105
e) Gastos de Operación			
<i>1- Gastos Administrativos</i>			
Gerente			0.02
20 % Agua			0.001
20% Luz			0.00068
Teléfono			0.0032
Impuesto			0.0016
INSS			0.13
MINSA			0.00076
Papelería			0.004
Total Gastos Administrativos			0.16124
<i>2- Gastos Financieros</i>			
Contador			0.004
<i>3- Gastos de Venta</i>			
Despachador			0.0086
Propaganda			0.00066
Empaque			0.0095
<i>Total Gastos de Venta</i>			0.01876
<i>Total Gastos de Operación</i>			0.184
Costo x Unidad			0.87505

Fuente: Elaboración propia en base a datos administrados por Panadería Salgado

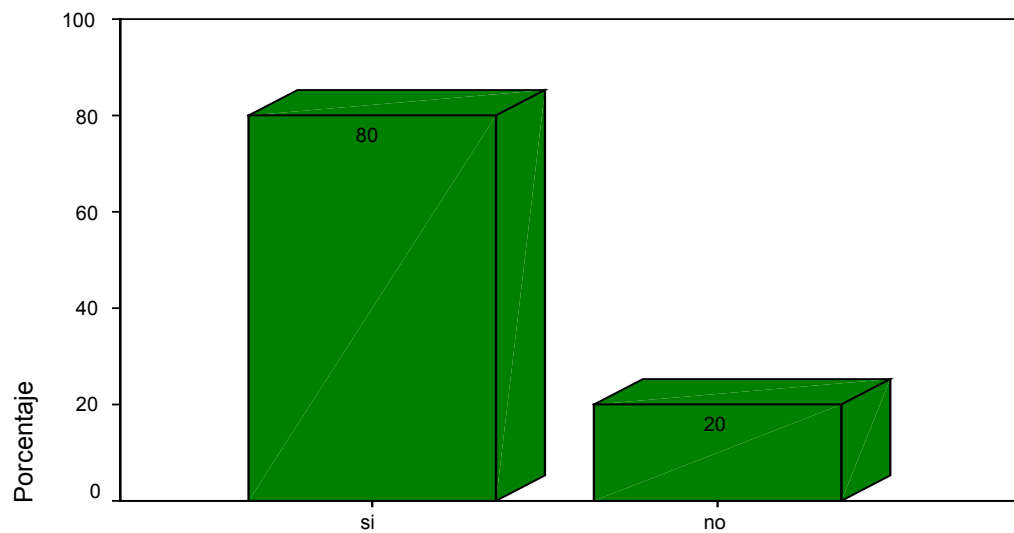
“Propuesta de Reforma y Modernización en la panadería Salgado ubicada en el departamento de León”

6.9- Recursos Humanos

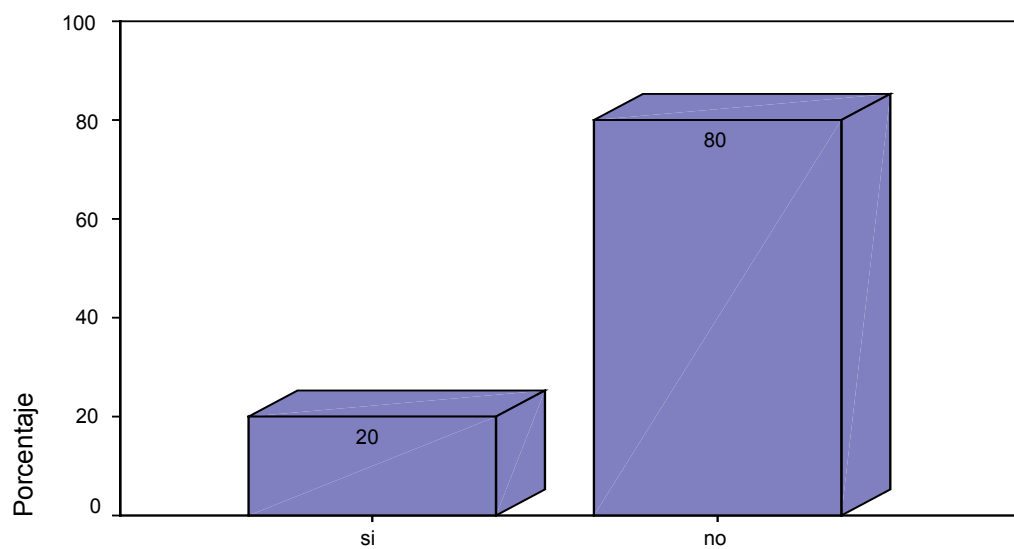
La Panadería Salgado desde su inicio trabajó con personas leales los cuales laboraron por muchos años en esta. La empresa con la disminución de las ventas y por consiguiente de operaciones tuvo que recurrir a la reducción de personal, liquidando así a muchos empleados antiguos. La empresa brinda a sus trabajadores actuales las prestaciones correspondientes de acuerdo al básico estipulado por el Ministerio del Trabajo (MITRAB) los cuales son para los responsables de producción C\$ 12.75 córdobas por quintal, figuradores C\$ 7.00 córdobas más acarreo de cazuelejas que son C\$ 3.00 por día, el ayudante de producción devenga un salario de C\$ 1,000.00 córdobas más C\$ 150.00 por empacar el producto, a la responsable de ventas se le brinda un básico de C\$ 900.00 córdobas más el 20% por antigüedad, a la encargada de limpieza devenga un salario de C\$ 825.00 córdobas y la administradora devenga la cantidad de C\$ 2,000.00 córdobas más un 20% por antigüedad. Además de proporcionarles el salario a los que laboran en el área de producción la empresa les brinda los tres tiempos de alimentación diaria a cada uno. Tomando en cuenta el alza de la canasta básica se considera que estos salarios son muy más bajos. Por el cual según las encuestas realizadas a los empleados, estos se encuentran desmotivados a causa del salario que reciben. Todos los empleados reciben sus remuneraciones y prestaciones correspondientes. A pesar de que la empresa en épocas pasadas no declaraba los seguros del empleado al Instituto Nicaragüense de Seguro Social (INSS) lo que le hizo contraer una fuerte deuda con esta institución, en la actualidad la empresa declara el porcentaje correspondiente para cada uno de sus empleados; también se les otorga como prestación: séptimo día, días feriados, antigüedad, horas extras, aguinaldo, vacaciones. Según las encuestas realizadas el 100% de los empleados considera que su salario no es justo, también el 40% manifiesta que no se sienten motivados en el cargo que desempeñan y otro 40% que se siente poco motivado. A los empleados no se les brinda ningún tipo de capacitación para el mejoramiento de sus labores, además la encuesta representa que el 60% poseen una buena relación y un 20% una excelente relación con sus compañeros, de la misma forma la relación que poseen con su jefe inmediato. Esto ayuda a que exista una comunicación amplia entre el jefe y el subordinado brindando a la empresa facilidad para resolver conflictos de una manera más rápida y confiable y además proporciona al trabajador un mejor ambiente de trabajo

“Propuesta de Reforma y Modernización en la panadería Salgado ubicada en el departamento de León”

¿Recibe del empleador las renumeraciones correspondientes?

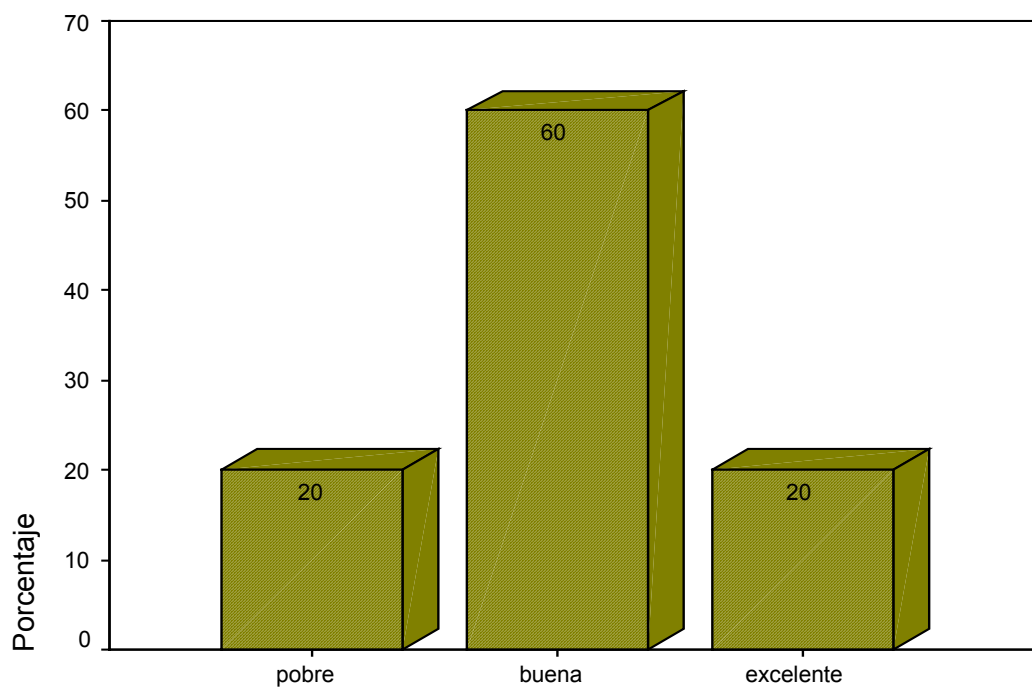
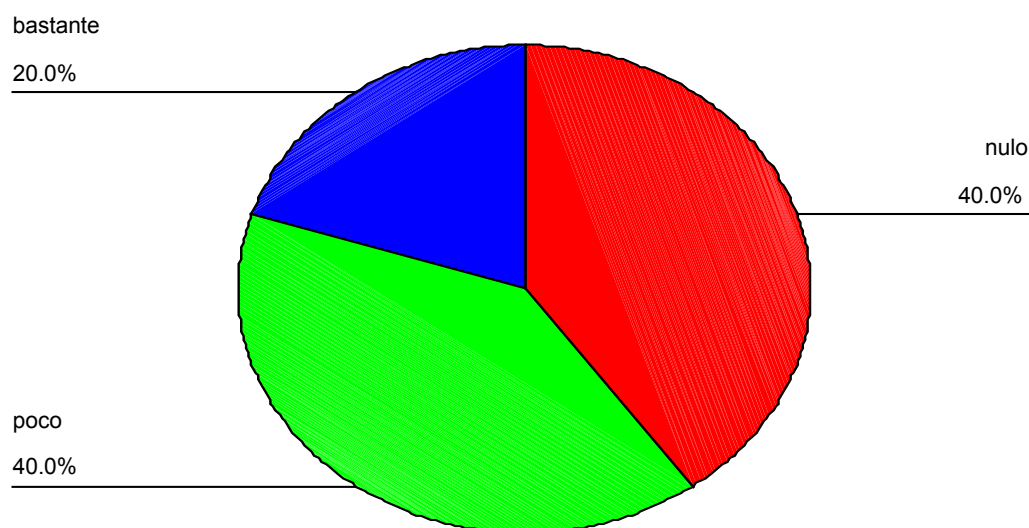


¿Se le brinda capacitación para el puesto que desempeña?

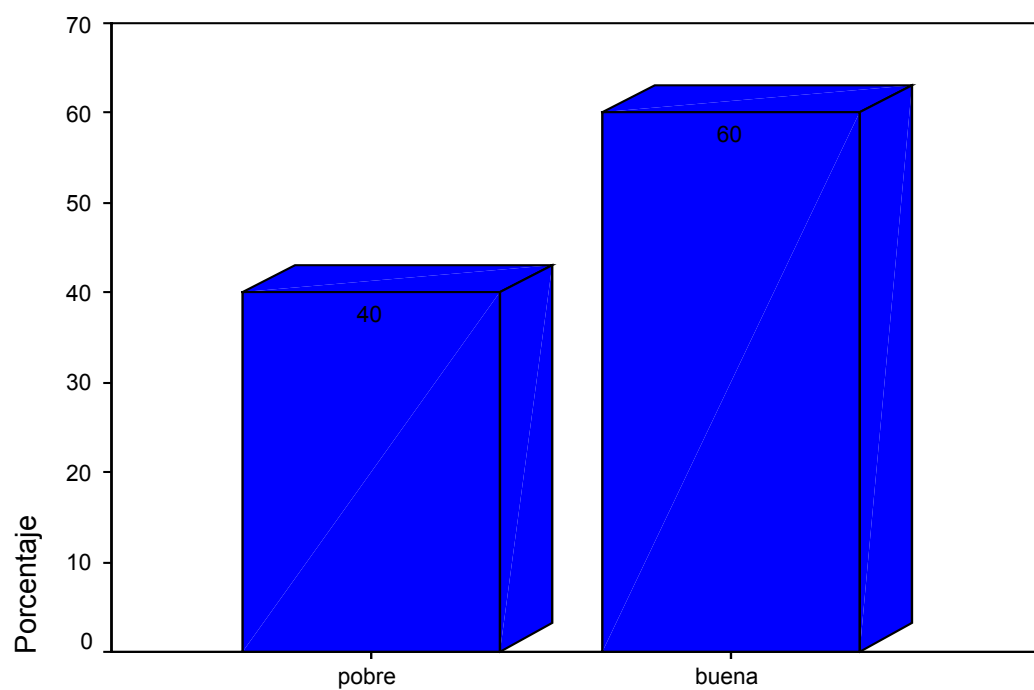


“Propuesta de Reforma y Modernización en la panadería Salgado ubicada en el departamento de León”

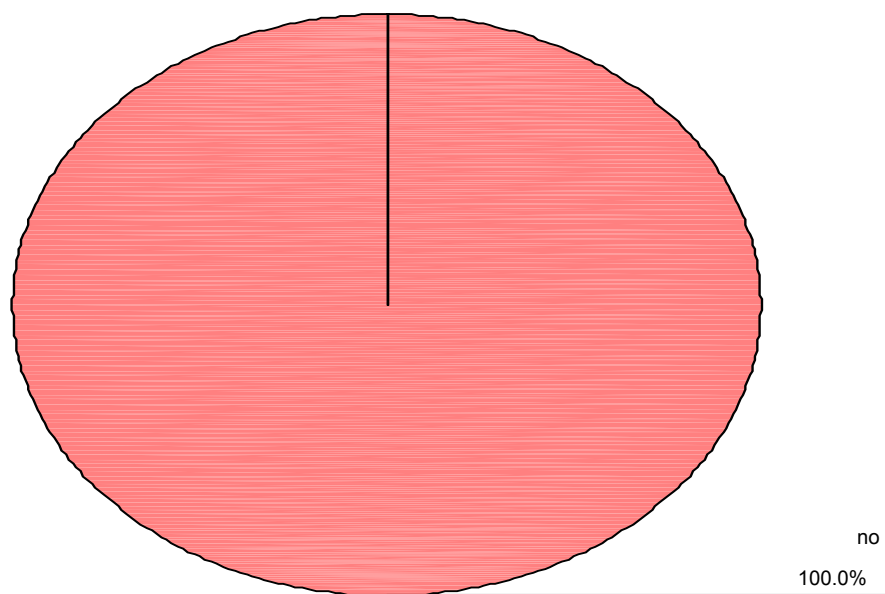
¿Se siente motivado en el cargo que desempeña?



“Propuesta de Reforma y Modernización en la panadería Salgado ubicada en el departamento de León”

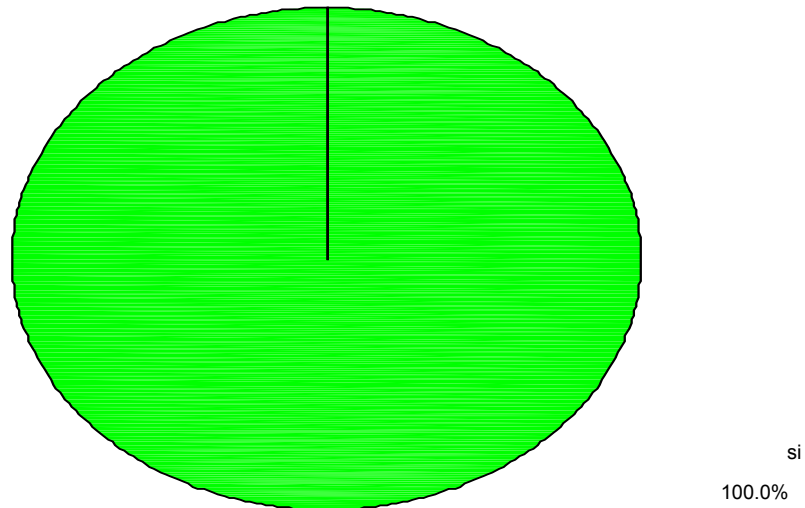


¿Considera su salario justo?

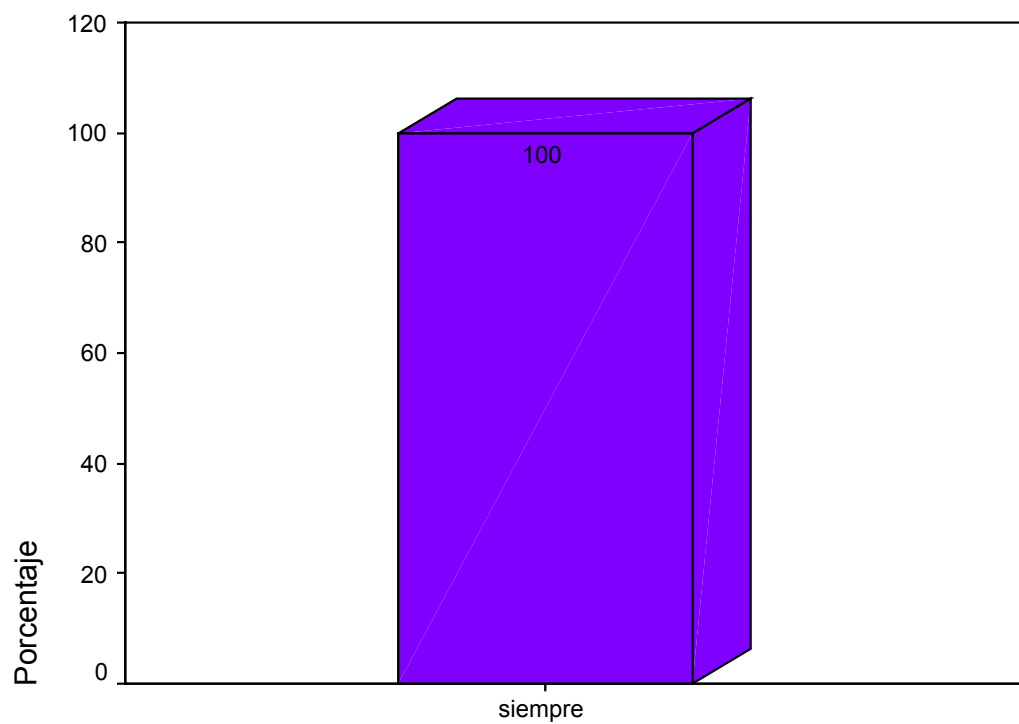


“Propuesta de Reforma y Modernización en la panadería Salgado ubicada en el departamento de León”

¿Las medidas de higiene que se deben utilizar
son exigidas por su jefe inmediato?



¿Su trabajo es supervisado por su jefe inmediato?



“Propuesta de Reforma y Modernización en la panadería Salgado ubicada en el departamento de León”

no aproximado de trabajar en la panadería ´ vs ´ Se siente motivado e cargo que desempeña

Count

	e siente motivado en el cargo que desempeña			Total
	nulo	poco	bastante	
Tiempo aproximadc 0-1	1	1	1	3
de trabajar en la 2-4	1			1
panadería 8 a mas		1		1
Total	2	2	1	5

Recibe del empleador las remuneraciones correspondientes ´vs´ Se siente motivado en el cargo que desempeña

Count

	Se siente motivado en el cargo que desempeña			Total
	nulo	poco	bastante	
Recibe del empleador si	2	1	1	4
las remuneraciones no		1		1
correspondientes				
Total	2	2	1	5

Considera su salario justo ´vs´ Tiempo aproximado de trabajar en la panadería

Count

	Tiempo aproximadop de trabajar en la panadería			Total
	0-1	2-4	8 a mas	
considera su no	3	1	1	5
salario justo				
Total	3	1	1	5

“Propuesta de Reforma y Modernización en la panadería Salgado ubicada en el departamento de León”

6.9.1- Entrenamiento

La empresa normalmente no brinda capacitación o entrenamiento periódicamente a ninguno de los trabajadores. Sin embargo en el año 2003 el responsable de producción y la administradora de la empresa participaron en un seminario para la mejora de la calidad del producto. Esta falta de capacitación desfavorece el nivel de eficacia, habilidad y conocimientos que requiere el empleado para desempeñar su trabajo. No obstante por los cambios tan rápidos de la tecnología, la mejora de la calidad de los productos y servicios, el interés por aumentar la productividad para seguir siendo competitivos son factores necesarios para la capacitación de los trabajadores. Así mismo, los empleados de hoy necesitan adquirir habilidades y por lo tanto, capacitación para la formación de equipos, toma de decisiones, comunicación, servicio al cliente, transformación del producto y así como habilidades tecnológicas.

6.9.2- Desempeño

En el área de venta la persona encargada posee todos los conocimientos sobre el producto que ofrece ya que tiene muchos años de trabajar en la empresa. Se noto que el empleado realiza todas sus tareas designadas en los tiempos correspondientes. Sin embargo, tiene deficiencia en manejar las cuentas de las ventas ya que usualmente comete equivocaciones al cobrar el dinero a los clientes además, no se registra las ventas para llevar un control de las mismas. También se pudo notar que algunos recursos de la empresa son mal gastados.

En el área de producción, notamos que el hornero y figurador realizan un excelente trabajo. Estos cumplen con todas sus tareas asignadas y aprovechan el tiempo al máximo pero su desempeño no se podría describir como excepcional ya que no están comprometidos con el mejoramiento de la empresa.

Los resultados del encargado de limpieza son superiores en la mayor parte de los requisitos del puesto como son calidad, productividad, conocimientos del trabajo, confiabilidad, disponibilidad e independencia por lo tanto su desempeño es de alta calidad y logrado en forma consistente.

“Propuesta de Reforma y Modernización en la panadería Salgado ubicada en el departamento de León”

6.9.3- Distribución de responsabilidad

En el área de producción la responsabilidad que se le delega al encargado es excesiva ya que realiza todas las actividades correspondientes a esta área. No tiene hora de descanso establecido y proporcional a la labor que realiza. Todos estos factores producen en el empleado una falta de motivación y puede disminuir la calidad de su trabajo.

En el área de ventas no se le ha delegado las responsabilidades correspondientes para este puesto como son el control de ventas diario, inventario inicial y final del producto.

6.9.4- Lealtad e integridad con la empresa

Aquí notamos que los empleados más antiguos son leales e íntegros a la empresa, y están comprometidos con el mejoramiento y desarrollo de la misma. En cambio los empleados con menos años de laborar en la panadería no demuestran interés por un mejor bienestar de la panadería.

6.10- Responsable de la Empresa

En la encuesta realizada a los empleados expresaron que su trabajo siempre es supervisado y que se les exige el uso de vestimenta adecuada para realizar sus actividades pero, en la observación directa se notó que la encargada no es constante ni exigente con los requerimientos de higiene. Los empleados no usan con regularidad sus vestimentas adecuadas para la realización del trabajo ni los utensilios necesarios para el manejo de este tipo de producto.

No agrupa adecuadamente las actividades para obtener los mejores resultados, ni delega y asigna al personal las responsabilidades equitativamente. No se realiza una planificación adecuada de la producción diaria en base a las ventas diarias y el inventario final.

En cuanto a su productividad realiza sus obligaciones dentro del plazo correspondiente y de una manera eficiente. Cuenta con los conocimientos adecuados para la elaboración del producto. No se limita a realizar las labores de su cargo administrativo sino que colabora con las demás actividades.

“Propuesta de Reforma y Modernización en la panadería Salgado ubicada en el departamento de León”

Es leal con la empresa y dispuesta para el mejoramiento de esta. Sin embargo, no posee visión para un mejor futuro de la empresa. No tiene muchos conocimientos para mercadear y vender el producto también, carece de conocimientos contable.

Aprovecha eficazmente los recursos disponibles buscando los mejores proveedores al mejor precio y utiliza al máximo la materia prima existente.

VII- CONCLUSIONES

El presente trabajo ha expresado de manera clara y precisa los objetivos propuestos para su realización, y lograr así presentar una propuesta de reforma y modernización para la Panadería Salgado adecuándose a las necesidades y recursos de la misma. De manera, que se tomó en cuenta aspectos desde la administración, producción, mercadeo, recursos humanos y otros aspectos esenciales para una mayor comprensión y análisis de la problemática que afecta a la empresa.

A continuación se describirán de forma sintética y puntual las conclusiones derivadas del análisis de los resultados del estudio realizado:

- Dentro de los factores críticos para una administración eficiente podemos decir que, la Panadería Salgado no tiene definida la misión, visión, políticas, valores institucionales, organigrama, objetivos, metas o acciones para basar los planes.
- La empresa no realiza adecuadamente la distribución de los recursos humanos, materiales ni financieros afectando la productividad en todas las áreas de la empresa. Además, no se lleva un control administrativo donde se establezcan normas de desempeño para comparar los resultados reales con los deseados.
- La maquinaria que se utiliza para la elaboración de la mezcla del pan requiere de mantenimiento y el horno que es rustico no es el adecuado para la cocción del pan, este no mide el tiempo y la temperatura necesaria para evitar desperdicios. No poseen un cuarto o maquinaria adecuada para la fermentación de la masa los cuales son importantes para el mejoramiento de la calidad del producto.
- En cuanto al área de producción se observó la necesidad de mejorar las condiciones de esta instalación, tomando en cuenta que las paredes, techo, área de limpieza de sartenes, bodega de almacenamiento.
- Se notó que los trozos de masa son cortados manualmente sin ser pesados, por lo tanto el producto terminado no presenta el mismo pesaje; al igual que algunos ingredientes no son medidos afectando así los estándares de calidad del producto.

“Propuesta de Reforma y Modernización en la panadería Salgado ubicada en el departamento de León”

También, algunos ingredientes principales y de completos no son administrados con exactitud para así obtener una disminución en sus costos.

- En cuanto a la higiene y seguridad laboral, la empresa no exige constantemente el cumplimiento de las normas necesarias para el manejo del producto. De igual manera esta no proporciona los equipos necesarios para la seguridad del trabajador.
- Un aspecto importante que afecta la calidad del producto es el elevado inventario final que presenta la empresa a diario ocasionado por la falta de medición de la demanda y planificación de la producción.
- Las compras de materia prima no son planificadas provocando descontrol con los proveedores y atraso en el proceso productivo. No se utiliza un formato donde se contabilicen la entrega del producto terminado al área de venta, ni requisita para la salida de la materia prima del almacén.
- El área de venta no está apropiadamente diseñada para ofrecer al público una atención de la calidad. No es presentable, ni llamativa para el cliente, los estantes no se encuentran en buen estado ni en lugares que podría facilitar el flujo de persona y por lo tanto la venta del producto, la distribución del espacio en esta área no favorece a brindar comodidad al cliente ni una adecuada exhibición del producto.
- No se tiene definido un nicho de mercado para abarcar, por lo tanto algunos clientes expresan que les gustaría que la panadería se enfocara en la venta de otras variedades de productos. Sin embargo hay otro nicho de mercado que manifiestan la necesidad de que el producto sea distribuido a diferentes puntos claves del departamento de león y que se realice la venta por ruteo.
- La empresa ofrece productos a precios mas bajos que los de la competencia, según el análisis realizado los precios de algunos productos son muchos más bajos que su costo unitario produciendo así pérdidas.

“Propuesta de Reforma y Modernización en la panadería Salgado ubicada en el departamento de León”

- Según las encuestas realizadas a los trabajadores de la panadería se encuentran insatisfechos con el salario que reciben y desmotivados en la realización de sus labores. El personal no es calificado para realizar el producto y brindar un servicio de calidad, además la empresa no capacita a sus trabajadores para que estos adquieran nuevas habilidades, conocimientos y técnicas para desempeñar un mejor trabajo, permitiéndoles innovar, mejorar y aumentar la productividad.
- En el área de ventas no existe control de las ventas que se realiza, no se administra adecuadamente los recursos y no realizan un levantamiento del inventario final del producto.

VIII- RECOMENDACIONES

Tomando en cuenta las conclusiones expuestas en el acápite anterior y cumpliendo con las propuestas de la justificación planteada. Describiremos a continuación las recomendaciones necesarias incluyendo aspectos esenciales para que los responsables interesados puedan tomar las decisiones que resultarán más convenientes para la empresa.

- La empresa debe elaborar una misión, visión, organigrama, definir objetivos, fijar metas todo esto para lograr una administración estratégica que consista en el ejercicio continuo que permite establecer un programa general para la organización, así como los medios para alcanzarlas.
- Realizar normas de desempeño para calificar a los empleados comparando su actuación, presente o pasada, con las normas establecidas para su desempeño lo cual ayudaría a tomar decisiones en cuanto sueldos, distribución de responsabilidades, despidos, corregir las deficiencias que haya descubierto la evaluación, para reforzar lo que se esta haciendo bien. También permite administrar mejor el desempeño de la organización y distribuir los recursos humanos y materiales correctamente de acuerdo a las necesidades que cada área exija.
- En cuanto a maquinaria se refiere se recomienda la compra de un horno de gas/eléctrico de 220 vts con capacidad de 10 sartenes que permite la regulación de la temperatura, tiempo necesario para la cocción del pan ayudando a disminuir desperdicios del producto terminado y reduce el tiempo, trabajo y responsabilidad del hornero. También es recomendable la adquisición de una divisora de masa la cual permite obtener piezas exactas de masa así se reduciría el tiempo de elaboración del producto y permitiría la equidad del mismo. Adquirir un fermentador automático de frío y calor para obtener una mejor textura de la masa. Todas estas maquinas ayudaran a ahorrar tiempo, dinero y a mejorar la calidad del producto. Para la adquisición de esta maquinaria recomendamos visitar microfinanzieras que brindan ayuda a las micro y pequeñas empresas como son: FAMA, PRESTANIC, FIDES, etc.

“Propuesta de Reforma y Modernización en la panadería Salgado ubicada en el departamento de León”

- Es recomendable mejorar la infraestructura de la empresa en el área de producción y venta las cuales requieren de reparaciones en el techo, limpieza pintura de las paredes, construir el cuarto de almacenamiento de bloque con estantes de madera que posean altura para que la materia prima no se moje, ensucie y se manteca alejada de roedores. En el área de venta es necesario cambiar pintura de paredes, el piso es muy antiguo y se encuentra dañado, eliminar barandas de hierro que realizan ninguna función.
- Proporcionar y exigir a los empleados el uso de los equipos higiénicos para la manipulación del producto. Brindarles también equipos de seguridad como son guantes para manipular sartenes calientes y extinguidores para en casos de accidentes.
- Planificar diariamente la producción de acuerdo al inventario final para así evitar exceso de inventario y que el producto pierda la calidad. Esto se lograría mediante un control diario de las ventas, de esta forma la administradora tendría conocimiento sobre las variaciones de la demanda y así elaboraría un plan de producción lógico. La elaboración de estas actividades permitirá también la planificación de las compras de materia prima necesaria para evitar atrasos en la producción. Es necesario crear un formato de salida y entrada de materia prima para evitar robos de esta, así como contabilizar la entrega del producto terminado del área de producción hacia el área de ventas.
- Se recomienda colocar el logotipo de la empresa en las bolsas donde es entregado el producto para que el cliente pueda relacionar fácilmente el producto con la panadería. También, es recomendable que la empresa incluya mayor cantidad de algunos ingredientes en la elaboración del pan como son: manteca, leche, huevo, azúcar y otros complementos necesarios para mejorar el sabor. Al incorporar estos ingredientes se debe tomar en cuenta el incremento en el precio de los productos dando como resultado, que la panadería Salgado estará a la par de sus competidores en precios y calidad. A la vez, se recomienda especializarse en un producto en específico para que así la empresa se de a conocer mediante este ante sus clientes potenciales y actuales. Además, es necesario que la panadería disminuya la variedad de pan. Según el análisis realizado se puede recomendar que se eliminen de la venta

“Propuesta de Reforma y Modernización en la panadería Salgado ubicada en el departamento de León”

los siguientes productos: bollo con queso, semita de arroz pequeña, torta de pasa pequeña, pudines, bollos rajados, bollones embolillados y rin pequeño.

- Se debe mejorar la presentación del área de venta mediante la adquisición de estantes nuevos que permitan una mejor exhibición y visualización del producto. A la vez, estos estantes o vitrinas se deben de ubicar de forma que mejore el flujo de los clientes y de la vendedora para así lograr una venta mas rápida y cómoda.
- Es necesario que la panadería cuente en el área de venta con un rótulo o pizarra donde se listen los productos con sus respectivos precios para agilizar el proceso de venta. Además, se propone aplicar el siguiente proceso de venta: levantamiento escrito de pedido del cliente según el orden de llegada, empaque del pedido, entrega del pedido al cliente, cobro del pedido, recepción del dinero.
- Elaborar los registros contables mensualmente, verificar la veracidad de los montos de la cuentas mediante la participación periódica del propietario en dichas actividades.
- La panadería Salgado debe de concentrarse en un determinado nicho de mercado y de acuerdo a este elaborar su marketing mix. En base a la investigación realizada se puede recomendar que la panadería integre en sus ventas repostería, y posteriormente servicio de cafetería donde se pueda ofrecer un ambiente adecuado para un nuevo y amplio mercado como son los turistas y estudiantes; este tipo de servicio no se ha desarrollado en el departamento de León por lo cual no existen competidores directos. Para lograr esto se debe tomar en cuenta la adquisición de moldes de aluminio para la elaboración del pan, exhibidor refrigerado y boquillas para la decoración de pasteles.

En caso de que la panadería continúe ofreciendo el mismo tipo de producto (pan popular), es recomendable que esta se enfoque en la distribución por ruteo en los diferentes barrios del departamento de León y en algunas instituciones cercanas como son hospitales, colegios, pulperías, etc. Para poder brindar este servicio es necesaria la compra de una moto diseñada para cargar el producto y de la contratación de un trabajador para realizar esta actividad.

“Propuesta de Reforma y Modernización en la panadería Salgado ubicada en el departamento de León”

- Brindar capacitación periódica al personal de acuerdo a las necesidades de cada área. En el área de producción es necesario capacitar para el mejoramiento continuo del producto, nuevas técnicas de elaboración del producto; en el área de venta se recomienda que se asista a seminarios de atención al cliente; la encargada de la administración debe de asistir a todos los seminarios de capacitación que se le proporcionan a los trabajadores y a otros que se consideren fundamentales para el funcionamiento de la empresa como son de liderazgo, innovación, mercadeo, etc. Para la realización de estas capacitaciones se puede recurrir al programa Proempresa de SwissContact que facilita la obtención de cursos brindando un cofinanciamiento para asistencia técnica y gerencial.
- Es necesario que la panadería forme parte de la cooperativa de panificadores de León para obtener beneficios para la reducción de los costos de la materia prima, financiamientos disponibles, capacitación y otras exoneraciones que en ocasiones les son otorgadas a los miembros de estas.
- Respecto a la publicidad de la panadería Salgado esta debe de ampliar sus medios publicitarios a través de mantas, calendarios, radio, que son medios de bajo costo y ayudan a recordarle al cliente la empresa.
- Para que la empresa pueda desarrollarse de una manera más rápida, efectiva y organizativa es necesario la presencia constante del propietario ya que en este tipo de negocio la ausencia de los interesados es vital.

“Propuesta de Reforma y Modernización en la panadería Salgado ubicada en el departamento de León”

X- BIBLIOGRAFÍA

- Chase, Aquilano, Jacobs. 2000. Administración de Producción y Operaciones.” Octava Edición. Editorial Irwin Mac Graw Hill. Colombia.
- Comisión Nacional de la Industria Panificadora. Lic. Mario Cajina Estrada, Lic. Gatorres Solís. Mayo del 2003. “El Mercado Regional de la harina de trigo, Análisis de precios históricos y de posibles tendencias futuras.”
- COSUDE. Managua, Nicaragua. Mayo del 2000. “Diagnostico del Sector de Panificación.”
- Gabriel Sánchez Campbell. Managua, Nicaragua 16 de enero de 2004. “Nuevamente el pan subirá de precio”, www.laprensa.com.ni
- Horngren, Harrison. 1991. “Contabilidad”. Editorial Prentice Hall. México.
- Horngren, Foster, Datar. 1996. “Contabilidad de Costos – Un enfoque gerencial”. Octava Edición. Editorial Pearson. Mexico.
- Laboratorio de tecnología de alimentos; Ministerio de Fomento, Industria y Comercio (LABAL – MIFIC.) Managua, Nicaragua. Diciembre del 2001. “Manual de Panificación para el mejoramiento de la Calidad.”
- Laboratorio de tecnología de alimentos; Ministerio de Fomento, Industria y Comercio (LABAL – MIFIC) Managua, Nicaragua. Diciembre de 1981. “Manual del Panadero.”
- Mario José Moncada. Managua, Nicaragua 11 de Junio 2003. www.laprensa.com.ni. “Un negocio caliente con un desarrollo frío”.
- Ministerio de Fomento, Industria y Comercio. “Informe anual 1999”, www.gob.ni/pyme/infor99.htm.

“Propuesta de Reforma y Modernización en la panadería Salgado ubicada en el departamento de León”

- MIPYME. Noviembre del 2001. “Diagnostico Higiénico Sanitario y Requerimientos tecnológicos de la micro y pequeña industria de la panificación.” Departamentos de Managua, Masaya, León y Chinandega.
- Ronald Tenorio. Managua, Nicaragua 29 de enero 2003. “Una alternativa para la panificación”, www.laprensa.com.ni
- Stanton, Etzel, Walker. 2000. “Fundamentos de Marketing”. Onceava Edición. Editorial Mc Graw Hill. México.
- Stoner, Freeman, Gilbert Jr. 1996. “Administración”. Sexta Edición. Editorial Prentice Hall. México.
- Van Horne, Waschowicz Jr. 1994. “Fundamentos de Administración Financiera”. Octava Edición. Editorial Pearson Education. México.

“Propuesta de Reforma y Modernización en la panadería Salgado ubicada en el departamento de León”

ANEXOS

Anexo 10.1- Norma Técnica Obligatoria Nicaragüense

10.1.1- Requisitos sanitarios para los manipuladores de alimentos

- Todo manipulador de alimento recibirá capacitación básica en materia de higiene de los alimentos para desarrollar estas funciones y cursará otras capacitaciones de acuerdo a la periodicidad establecida por las autoridades sanitarias.
- A todo manipulador deberá practicársele exámenes médicos especiales antes de su ingreso a la industria alimentaria o cualquier centro de procesamiento de alimento y posteriormente cada seis meses.
- No podrán manipular alimentos aquellas personas que padezcan de infecciones dérmicas, lesiones tales como heridas, quemaduras, infecciones gastrointestinales, respiratorias u otras susceptibles de contaminar el alimento durante su manipulación.
- Los manipuladores mantendrán una correcta higiene personal, la que estará dada por: buen aseo personal; uñas recortadas, limpias y sin esmalte; cabello corto, limpio cubierto por gorro, redcilla y otros medios adecuados. Usar tapa boca; uso de ropa de trabajo limpia, botas o zapatos cerrados.
- No usarán prendas u otros objetos personales que constituyan riesgos de contaminación para el alimento.
- Utilizarán guantes en alimentos de alto riesgo epidemiológicos o susceptibles a la contaminación. El uso de guantes no eximirá al operario de la obligación de lavarse las manos.
- Los manipuladores se lavarán las manos y antebrazos se efectuará con agua y jabón u otra sustancia similar. Se utilizará cepillo para el lavado de las uñas y solución bactericida para la desinfección.

“Propuesta de Reforma y Modernización en la panadería Salgado ubicada en el departamento de León”

- El secado de las manos se realizará por métodos higiénicos, empleando para esto toallas desechables, secadores eléctricos u otros medios que garanticen la ausencia de cualquier posible contaminación.
- Los manipuladores no utilizarán durante sus labores sustancias que puedan afectar a los alimentos, transfiriéndoles olores o sabores extraños.
- Los medios de protección deberán ser utilizados adecuadamente por los manipuladores y se mantendrán en buenas condiciones de higiene, para no constituir riesgos de contaminación de los alimentos.
- El manipulador que se encuentre trabajando con materias primas alimenticias, no podrá manipular productos en otras fases de elaboración, ni productos terminados, sin efectuar previamente el lavado y desinfección de las manos y antebrazos y de requerirse el cambio de vestuario.
- Los manipuladores de alimentos no realizarán simultáneamente labores de limpieza; estas podrán realizarlas al concluir sus actividades específicas de manipulación. En ningún caso se les permitirá realizar la limpieza de los servicios sanitarios, ni de las áreas para desechos.

10.1.2- Requisitos sanitarios para la manipulación de los alimentos

- La manipulación de los alimentos se realizará en las áreas destinadas para tal efecto, de acuerdo al tipo de proceso a que sean sometidos los mismos.
- La manipulación durante el procesamiento de un alimento se hará higiénicamente, utilizando procedimientos que no lo contaminen y empleando utensilios adecuados, los cuales estarán limpios, secos y desinfectados.
- Si al manipularse un alimento o materia prima se apreciara su contaminación o alteración, se procederá al retiro del mismo del proceso de elaboración.

“Propuesta de Reforma y Modernización en la panadería Salgado ubicada en el departamento de León”

- Todas las operaciones de manipulación durante la obtención, recepción de materia prima, elaboración, procesamiento y envasado; se realizarán en condiciones y en un tiempo tal que se evite la posibilidad de contaminación, la pérdida de los nutrientes y el deterioro o alteración de los alimentos o proliferación de microorganismos patógenos.
- En las áreas de elaboración, conservación y venta no se permitirá fumar, comer, masticar chicles, y/o hablar, toser, estornudar sobre los alimentos, así como tocarlos innecesariamente, escupir en los pisos o efectuar cualquier práctica antihigiénica, como manipular dinero, chuparse los dedos, limpiarse los dientes con las uñas, hurgarse la nariz y oídos.
- Se evitará que los alimentos queden expuestos a la contaminación ambiental, mediante el empleo de tapas, paños, mallas u otros medios correctamente higienizados.
- Ninguna alimento o materia prima se depositará directamente en el piso, independientemente de estar o no estar envasado.

10.1.3- Requisitos para la manipulación durante el almacenamiento y la transportación de los alimentos.

- La manipulación durante la carga, descarga, transportación y almacenamiento no deberá constituir un riesgo de contaminación, ni deberá de ser causa de deterioro de los alimentos.
- El transporte de los alimentos se realizará en equipos apropiados y condiciones sanitarias adecuadas.

“Propuesta de Reforma y Modernización en la panadería Salgado ubicada en el departamento de León”

10.1.4- Visitantes

- Se tomarán precauciones para impedir que los visitantes contaminen los alimentos en las zonas donde se proceda a la manipulación de estos, las precauciones pueden incluir el uso de ropa protectora.
- Los visitantes deberán cumplir con las disposiciones que se especifiquen en esta norma.

10.1.5- Supervisión

- La responsabilidad del cumplimiento por parte de todo el personal de todos los requisitos señalados en la presente norma, deberá asignarse específicamente al personal supervisor competente.

10.1.6- Requisitos higiénicos –sanitarios que deberán cumplir los locales de panificación

Los establecimientos que procesan productos de panificación deberán cumplir con los siguientes requisitos.

10.1.6.1- Del personal

- Deberán cumplir con lo establecido en la norma Técnica Obligatoria Nicaragüense NTON 03026-99 Norma Sanitaria de Manipulación de Alimentos. Requisitos Sanitarios para Manipularlos.

10.1.6.2- Instalaciones físicas

- Deberá existir una separación entre el área de proceso y venta.
- Poseer pisos en el área de producción y en el sitio de distribución, de superficie lisa y de fácil limpieza.

“Propuesta de Reforma y Modernización en la panadería Salgado ubicada en el departamento de León”

- Tener agua potable o tratada de electricidad.
- Debe tener buena iluminación y ventilación según lo establecido en la ficha de inspección.
- Debe tener un programa de control de insectos y roedores.
- Las ventanas y puertas deberán estar provistas de dispositivos especiales (cedazos y malla milimétrica) para evitar la entrada de insectos, roedores, polvo etc.
- Deberá tener una bodega para almacenar materia prima e insumos tales como la harina, sal, azúcar, levaduras, etc. Estos deberán poseer polines manejables para efectuar limpieza.
- Deberá tener un personal responsable de la limpieza del local así como también de los materiales que se usaran para llevarla a cabo.
- Los detergentes y otras sustancias de limpieza del local así como también de los materiales que se usaran para llevarlo a cabo.
- Los detergentes y otras sustancias de limpieza deben rotularse para identificarse para su debido empleo y deben ser almacenada fuera del área de proceso.

10.1.6.3- Instalaciones sanitarias

Deben tener baños provistos de papel higiénico, lavamanos, jabón, papelera con tapa y toallas desechables. Estos se mantendrán en buenas condiciones sanitarias, debiéndose lavar y desinfectar diariamente.

- Colocar rótulos en el que indique al personal que debe lavarse las manos después de usar el servicio sanitario.

“Propuesta de Reforma y Modernización en la panadería Salgado ubicada en el departamento de León”

- Los servicios sanitarios deberán ubicarse separados de la zona de manipulación de alimentos. Deben existir separados para ambos sexos en dependencia del número de trabajadores existentes en el establecimiento. Se recomienda un servicio sanitario para cada siete personas.

10.1.6.4- Equipos

- Los equipos y recipientes utilizados deben estar limpios y de ser fácil limpieza.
- Deben ser lavados y desinfectados antes y después de la jornada de trabajo.
- Los equipos y utensilios utilizados deberán ser de acero inoxidable.
- Para la desinfección con sustancias químicas, se deben utilizar los desinfectantes químicos aprobados por la autoridad sanitaria.

10.1.6.5- Área de elaboración

- Deberán existir cuartos de fermentación.
- Las áreas deben estar limpias y libre de material extraño
- La ropa y objetos personales deben guardarse fuera del área de elaboración y en un armario.
- Solo podrán estar en esta área el personal ligado a la producción.
- No permitir la presencia de animales domésticos en el área de proceso y en su entorno

“Propuesta de Reforma y Modernización en la panadería Salgado ubicada en el departamento de León”

Anexo 10.2- Precio De Venta Por Tipo De Producto

Descripción	Precio unitario C\$	Precio Bolsa C\$
Pan de molde	6 a 9	
Pan de Barra	1 a 3	8 de 10 unid.
Pan de hot dog	0.50	10 de 25 unid.
Pan de hamburguesa	1.00	10 de 12 unid
Pan tostado	0.50	12 de 100 unid
Bolillos	0.50	10 de 100 unid.
Picos	0.50	10 de 25 unid.
Tortas	5 a 10	
Repostería	5, 10, 15	
Queques	140 a 190 lb.	

“Propuesta de Reforma y Modernización en la panadería Salgado ubicada en el departamento de León”

Anexo 10.3- Distribución De Panaderías Existentes En El País

Ubicación	Cantidad	Porcentaje
Managua	663	28.30%
Chinandega	282	12.40%
Masaya	225	9.60%
León	213	9.04%
Matagalpa	164	7.00%
Carazo	148	6.30%
Estelí	110	4.64%
Nueva Segovia	98	4.14%
Granada	95	4.04%
RAAS	86	3.65%
Madriz	82	3.50%
Jinotega	77	3.25%
Rivas	63	2.64%
RAAN	24	1.00%
Río San Juan	12	0.50%
<i>Total</i>	<i>2342</i>	<i>100.00%</i>

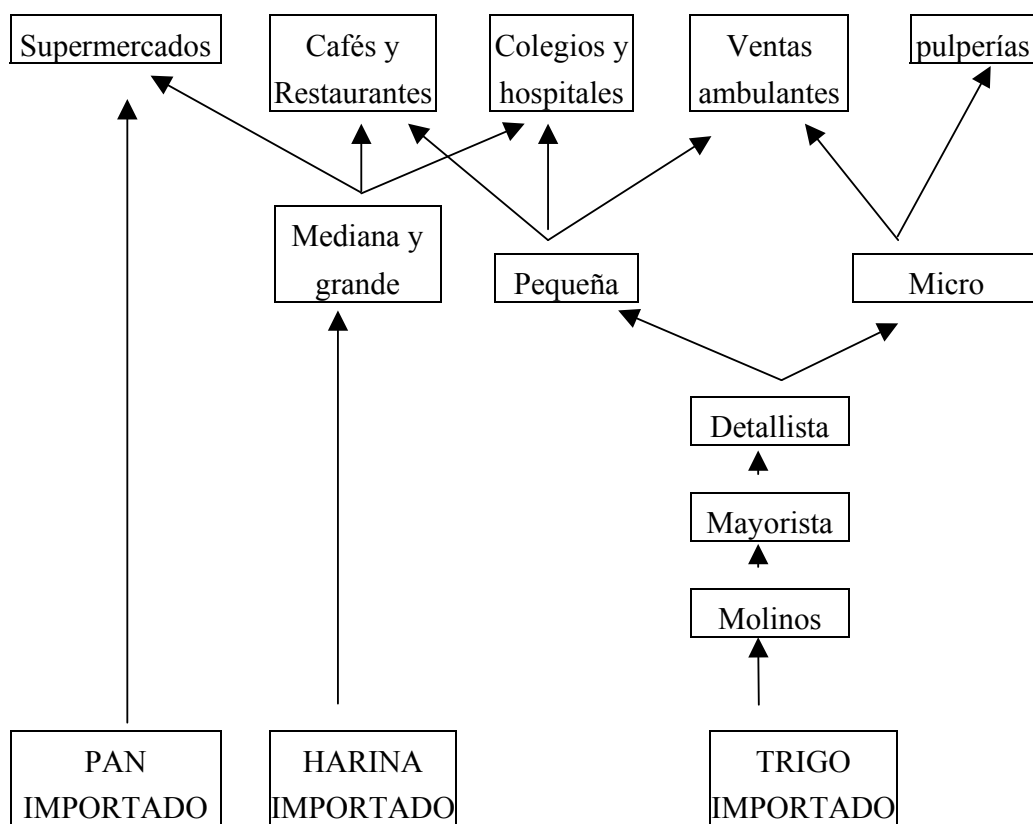
“Propuesta de Reforma y Modernización en la panadería Salgado ubicada en el departamento de León”

Anexo 10.4- Composición Promedio De La Harina

Elementos	Promedio de trigo	Promedio Harina Refinada	Promedio Pastel o repostería
Humedad	14.5	12 a 13	12 a 13
Proteína	11 a 14	11 a 13	7 a 9.5
Carbohidratos	69 a 72	74 a 76	75 a 77
Grasas	2	1 a 1.5	1 a 1.5
Ceniza	1.8	0.5	0.4

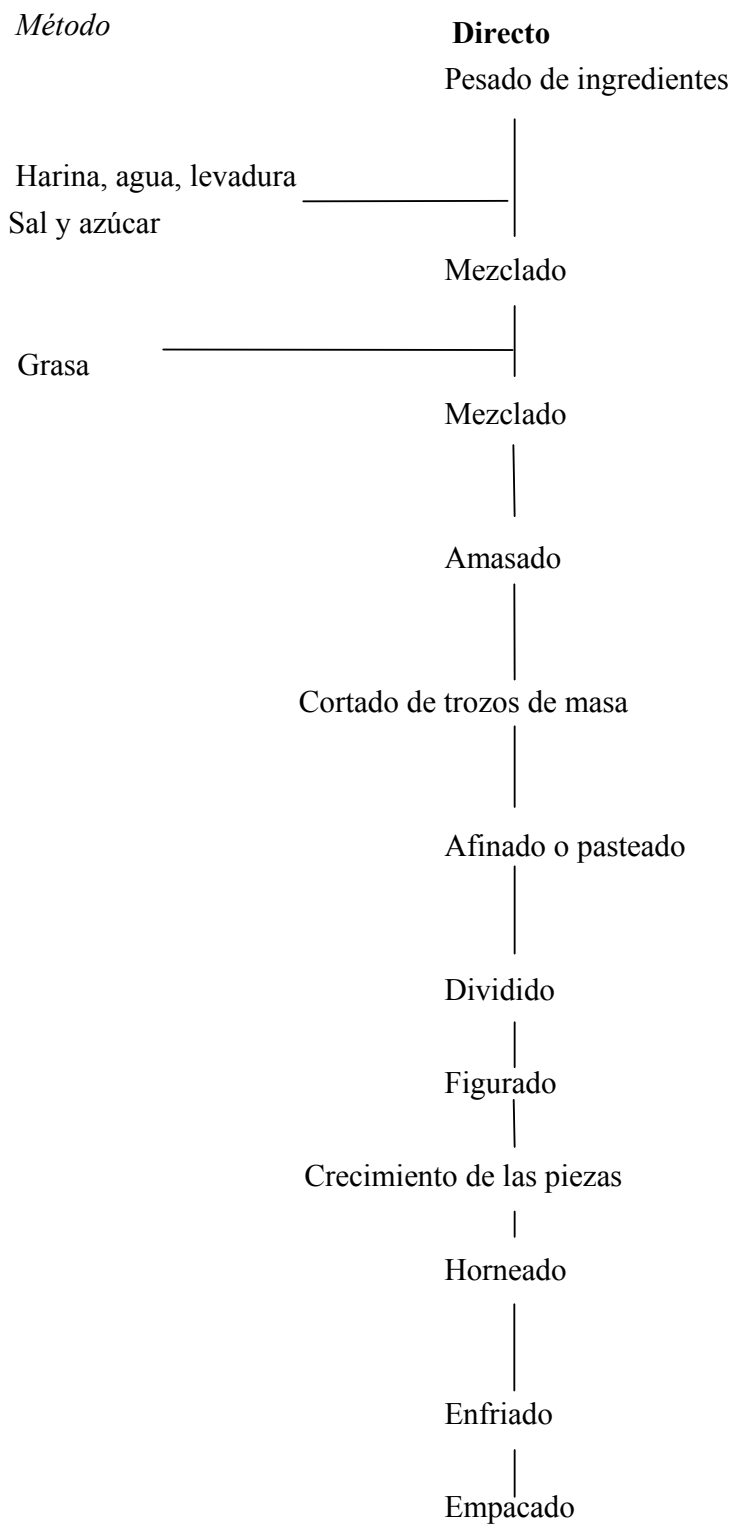
“Propuesta de Reforma y Modernización en la panadería Salgado ubicada en el departamento de León”

Anexo 10.5- Cadena De Producción



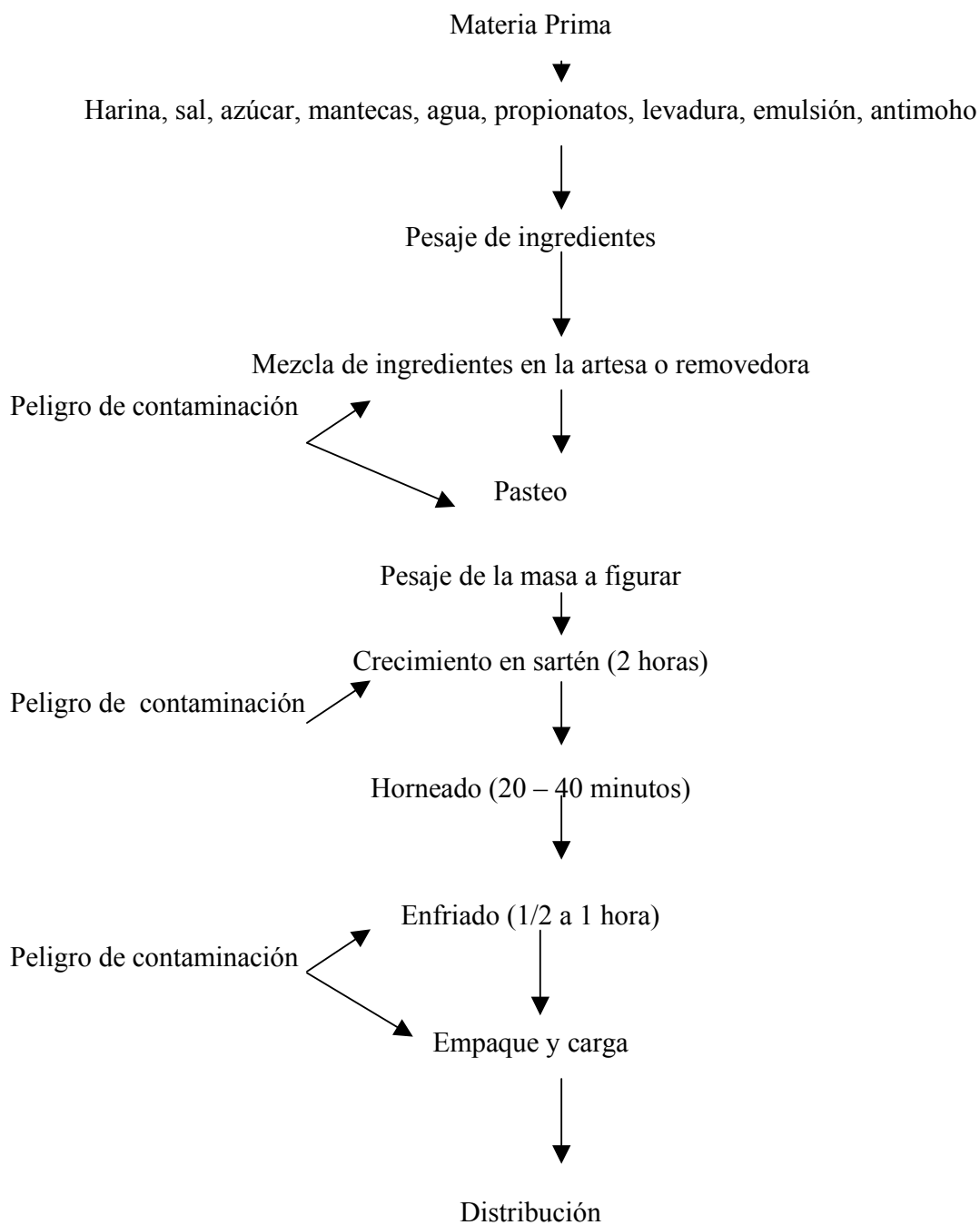
“Propuesta de Reforma y Modernización en la panadería Salgado ubicada en el departamento de León”

Anexo 10.6- Esquema Del Proceso Productivo



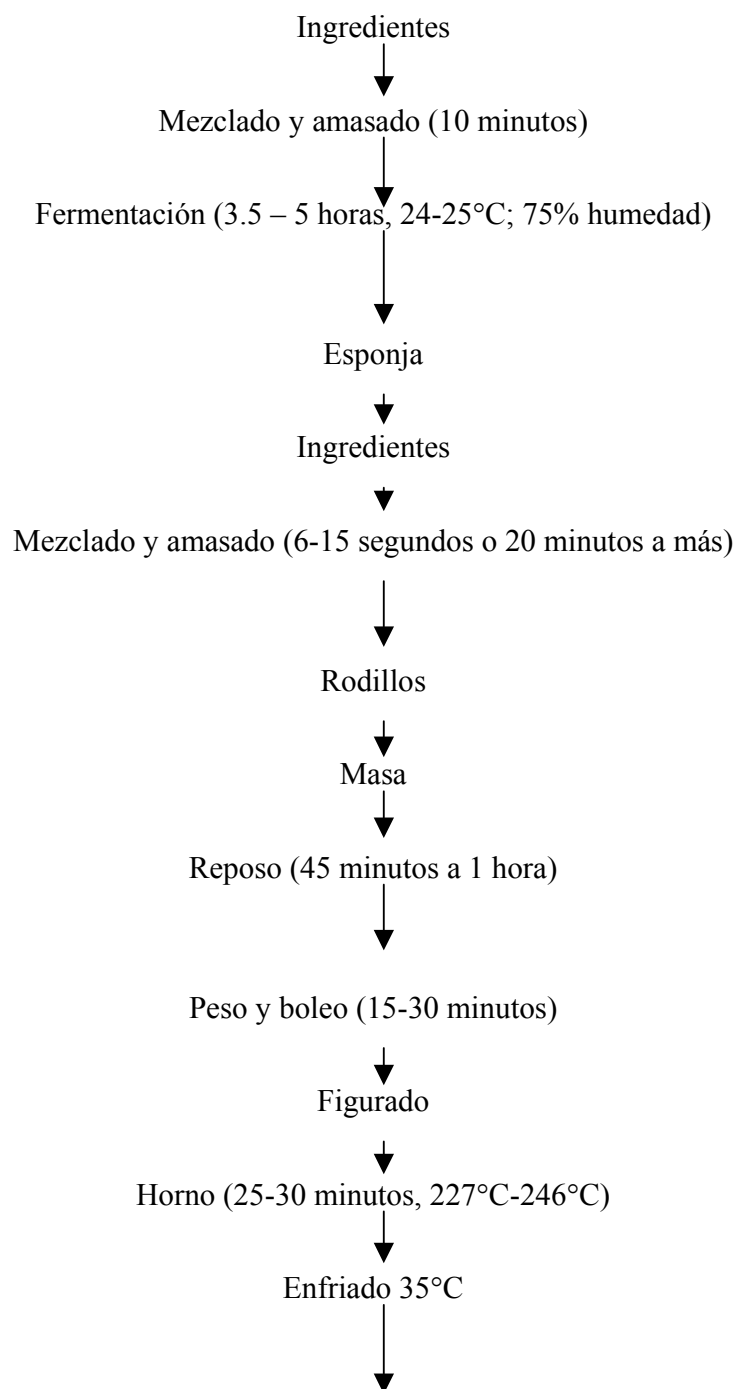
“Propuesta de Reforma y Modernización en la panadería Salgado ubicada en el departamento de León”

**Anexo 10.7- Esquema De Elaboración Del Pan
Peligros Y Puntos Críticos De Control Identificados**



“Propuesta de Reforma y Modernización en la panadería Salgado ubicada en el departamento de León”

Anexo 10.8- Esquema Del Proceso Productivo
Método Indirecto



“Propuesta de Reforma y Modernización en la panadería Salgado ubicada en el departamento de León”

Empacado

Anexo 10.9- Precios De Algunos Productos Alimenticios Básicos

Alimentos	Unidad de medida	Cantidad	Julio		Agosto		Septiembre		Octubre		Noviembre		Diciembre	
			Precio	Costo	Precio	Costo	Precio	Costo	Precio	Costo	Precio	Costo	Precio	Costo
Pan	Lbs.	21	5.00	105.00	5.00	105.00	5.00	105.00	5.00	105.00	5.00	105.00	5.00	105.00
Tortilla	Lbs.	10	3.90	39.00	3.95	39.50	3.96	39.60	4.01	40.10	4.22	42.20	4.06	40.60
Frijoles	Lbs.	18	6.43	115.74	6.07	109.26	5.79	104.22	6.07	109.26	6.08	109.44	5.90	106.20
Plátano verde	Lbs.	6	2.32	13.92	2.27	13.62	2.15	12.90	2.12	12.72	2.00	12.00	2.02	12.12
Papas	Lbs.	5	2.37	11.85	2.60	13.00	2.53	12.65	3.14	15.70	3.10	15.50	2.90	14.50
Queso Seco	Lbs.	4	10.95	43.80	12.37	49.48	13.48	53.92	14.71	58.84	15.44	61.76	16.48	65.92
Café molido	Lbs.	3	22.86	68.58	22.53	67.59	22.61	67.83	22.31	66.93	22.37	67.11	22.39	67.17

Fuente: Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC)

“Propuesta de Reforma y Modernización en la Panadería Salgado ubicada en el departamento de León”

Anexo 10.10- Entrevista al Propietario de la Panadería Salgado

- 1- ¿Cómo y cuando se inició la Panadería Salgado?
- 2- ¿Cuándo heredó la Panadería?
- 3- ¿Nos puede describir la historia de la empresa?
- 4- ¿Cuáles cree que son los principales problemas de la Panadería?
- 5- ¿Además de propietario, qué otra función realiza en la empresa?
- 6- ¿Con qué frecuencia visita la Panadería?

“Propuesta de Reforma y Modernización en la panadería Salgado ubicada en el departamento de León”

Anexo 10.11-Entrevista a la administradora de la empresa

- 1- ¿Desde cuándo trabaja en la Panadería?
- 2- ¿Desde cuándo es administradora de la Panadería?
- 3- ¿Cuántos trabajadores tiene la empresa? Describa sus funciones.
- 4- ¿Cuántos productos vende?
- 5- Describa brevemente el proceso de producción
- 6- ¿Cuáles son las maquinarias con que cuenta la panadería y cuáles son sus funciones?
- 7- ¿Cómo obtiene la materia prima, cada cuánto se compra y cómo se almacena?
- 8- ¿Cómo es el proceso de venta?
- 9- ¿Está afiliada a la Comisión Nacional de Panificadores?
- 10- ¿Cumple con las normas de higiene y seguridad? ¿Con qué frecuencia la visita el MINSA?
- 11- ¿Paga sus impuestos correspondientes?
- 12- ¿A su criterio, cuáles cree usted que son los principales problemas que afectan la panadería?
- 13- ¿Realiza estados financieros mensuales?**

“Propuesta de Reforma y Modernización en la panadería Salgado ubicada en el departamento de León”

Anexo 10.12-Entrevista a la Sra. Gladis Martínez (Presidenta de La Comisión de Panificadores en el departamento de León).

1-¿Qué es la Comisión Nacional de la Industria Panificadora?

2-¿Cuál es su objetivo?

3-¿Qué beneficio se obtiene al formar parte de esta?

4-¿Se tiene que pagar por ser miembro?

5-¿Cuáles son los principales problemas del sector de panificación en el departamento de León?

6-¿Nos puede hablar acerca de su panadería?

7-¿Existe alguna ley que reduzca el costo de los servicios públicos o de alguna materia prima para las panaderías como micro empresa?

“Propuesta de Reforma y Modernización en la panadería Salgado ubicada en el departamento de León”

Anexo 10.13- Encuesta a Personal de Panadería Salgado

- 1- Edad: 25-34_____ 35-44 _____ 45-54_____
- 2- Sexo: M _____ F _____
- 3- Cargo que Desempeña y describa sus actividades a realizar:
Venta _____ Producción _____ Limpieza _____
- 4- Tiempo aproximado de trabajar en la Panadería Salgado:
0 – 1 año _____ 2 – 4 años _____ 5 - 7 años _____ 8 a más _____
- 5- ¿Recibe de su empleador las prestaciones y remuneración correspondientes?
Si _____ No _____
- 6- ¿Se le brinda capacitación para el puesto que desempeña? Cada cuanto?
Si, especifique _____ No _____
- 7- ¿Se siente motivado en el cargo que desempeña?
Nulo _____ Poco _____ Bastante _____ Mucho _____
- 8- ¿Cómo es su relación con sus compañeros de trabajo?
Mala _____ Pobre _____ Buena _____ Excelente _____
- 9- ¿Cómo describiría su relación con su jefe inmediato?
Mala _____ Pobre _____ Buena _____ Excelente _____
- 10- ¿Considera su salario justo? Si _____ No, especifique _____

- 11- ¿Las medidas de higiene que se deben utilizar son exigidas por su jefe inmediato?
Si _____ No _____
- 13- ¿Su trabajo es supervisado por su jefe inmediato?
Nunca _____ Poco _____ Regularmente _____ Siempre _____
- 14- Tiene alguna sugerencia o comentario para la mejora de la Panadería Salgado

“Propuesta de Reforma y Modernización en la panadería Salgado ubicada en el departamento de León”

Anexo 10.14- Encuesta a Clientes / Consumidores de Panadería Salgado

- 1- Sexo: M _____ F _____ 2- Edad: 14 – 21 _____ 41 – 60 _____
22 – 40 _____
- 3-Profesión: Estudiante _____ Ama de casa _____ Técnico _____
Profesional _____
- 4- ¿Consumes los productos ofrecidos por la Panadería Salgado?
Si _____ No _____
Porque _____

- 5- ¿Si su respuesta anterior fue afirmativa, con qué frecuencia los consumes?
Diario _____ Cada 3 días _____ Semanal _____
Quincenal _____ Mensual _____
- 6- ¿Qué producto es el que consumes más?
Pan Simple _____ Pan Dulce _____ Ambos _____
- 7- ¿Cómo describiría la calidad del producto?
Mala _____ Regular _____ Buena _____
Muy buena _____ Excelente _____
- 8- ¿Cómo considera la presentación del producto?
Mala _____ Regular _____ Buena _____
Muy buena _____ Excelente _____
- 9- ¿Cuál es la condición de la infraestructura de la Panadería?
Mala _____ Regular _____ Buena _____
Muy buena _____ Excelente _____
- 10- ¿Cómo considera la atención al cliente en la Panadería Salgado?
Mala _____ Regular _____ Buena _____
Muy buena _____ Excelente _____
- 11- ¿Cree usted que los precios de los productos se ajustan a los de la competencia?
Si _____ No _____ Porque _____
- 12- ¿Le gustaría que la panadería ofreciera variedades de repostería?
Si _____ No _____ Porque _____
- 13- ¿Le gustaría que la Panadería Salgado ofreciera el servicio de cafetería?
Si _____ No _____ Porque _____

“Propuesta de Reforma y Modernización en la panadería Salgado ubicada en el departamento de León”

14- ¿Qué otro producto le gustaría que ofreciera la Panadería?

Café _____ Ensalada _____ Queques _____
Sándwich _____ Refresco _____ Ninguno _____

15- ¿Le gustaría que la Panadería Salgado le lleve a domicilio su pan de preferencia en las mañanas?

Si _____ No _____ Porque _____

16- Sugerencias o Comentarios

¡Gracias por su Colaboración!!!!

“Propuesta de Reforma y Modernización en la panadería Salgado ubicada en el departamento de León”

Anexo 10.15- Entrevista para Otras Panaderías

Panadería: _____

Nombre del entrevistado: _____

Puesto: _____

Fecha: _____

- 1- ¿Quiénes son sus proveedores y cuál es el costo de la materia prima?
- 2- ¿Qué productos venden y precios?
- 3- ¿Describa el proceso de producción?
- 4- ¿Cómo calcula la producción diaria?
- 5- ¿Qué tipo de maquinaria utiliza y como ha beneficiado a la Panadería?
- 6- ¿Cómo mantiene la materia prima?
- 7- ¿Cómo mantienen la higiene en el área de producción y área de venta y los visita el MINSA?
- 8- ¿Cómo estandariza la calidad?
- 9- ¿Qué producto se vende más?
- 10- ¿Cuál es su mercado?
- 11- ¿Si distribuyen a otros lados. Dónde, y cómo lo hacen?
- 12- ¿Si tiene misión y visión?
- 13- ¿Posee un organigrama y descríbalos?
- 14- ¿Pertenece a algún gremio del panadero?
- 15- ¿Cómo ha ayudado la diversificación (cafetería)?
- 16- ¿Cuál cree usted que es la forma más efectiva del aprovechamiento de la MP?

“Propuesta de Reforma y Modernización en la Panadería Salgado ubicada en el departamento de León”

Anexo 10.16- Encuesta Piloto a Clientes / Consumidores de Panadería Salgado

1. ¿Cómo describiría la calidad del producto?
Mala _____ Regular _____ Buena _____
Muy buena _____ Excelente _____
2. ¿Cómo considera la presentación del producto?
Mala _____ Regular _____ Buena _____
Muy buena _____ Excelente _____
3. ¿Cuál es la condición de la infraestructura de la Panadería?
Mala _____ Regular _____ Buena _____
Muy buena _____ Excelente _____
4. ¿Cómo considera la atención al cliente en la Panadería Salgado?
Mala _____ Regular _____ Buena _____
Muy buena _____ Excelente _____
5. ¿Cree usted que los precios de los productos se ajustan a los de la competencia?
Si _____ No _____ Porque _____

Anexo No. 10.17

**Matriz de Costo de Producción para diferentes tipo de Mezcla
(en Córdoba)**

	46.875 lbs de Mezcla para Pan Dulce		104.625 lbs de Mezcla para Pan Simple		32.41 lbs de Mezcla para Hamburguesa	
a)Materia Prima y Materiales	Cantidad x precio	Monto C\$	Cantidad x precio	Monto C\$	Cantidad x precio	Monto C\$
1- a) Harina Dura	25 lbs x C\$ 3.00	75	75 lbs x C\$ 3.00	225	18.75 lbs x C\$ 3.00	56.25
b) Harina Suave						
2-Azúcar	5 lbs x C\$ 3.41	17.046	6 lbs x C\$3.41	20.46	2.5 lbs x C\$3.41	8.52
3-Levadura	2 onzas x C\$ 1.4375	2.875	6 onzas x C\$ 1.4375	8.63	1.5 onzas C\$ 1.4375	2.16
4-Mejorador	4 onzas x C\$ 1.5625	6.25	12 onzas x C\$ 1.5625	18.75	3 onzas x C\$ 1.5625	4.7
5- Sal	8 onzas x C\$ 0.05	0.4	24 onzas x C\$ 0.05	1.2	6 onzas x C\$ 0.05	0.3
6-Manteca	2 lbs x C\$ 7.29	14.59	3 lbs x C\$ 7.29	21.87	1.5 lb x C\$ 7.29	10.94
7- 3.33% Agua	14 lbs	0.71	18 lbs	0.71	9 lbs	0.71
Total		116.871		296.62		83.56

Fuente: Elaboración propia en base a datos suministrados por la Panadería Salgado.

Anexo No. 10.18

**Matriz de Costo de Producción para diferentes tipo de Mezcla
(en Córdoba)**

	23 lbs de Mezcla para Molde		52.5 lbs de Mezcla para Empanadas		40 lbs de Mezcla para Pudines	
a)Materia Prima y Materiales	Cantidad x precio	Monto C\$	Cantidad x precio	Monto C\$	Cantidad x precio	Monto C\$
1- a) Harina Dura	12.5 lbs x C\$ 3.00	37.5				
b) Harina Suave			25 lbs x C\$ 3.1	77.5	13 lbs x C\$ 3.1	40.3
2-Azúcar	0.59 lbs x C\$3.41	2.01	10 lbs x C\$ 3.41	34.1	9 lbs x C\$ 3.41	30.69
3-Levadura	1 onzas C\$ 1.4375	1.4375				
4-Mejorador	2 onzas x C\$ 1.5625	3.13				
5- Sal	4 onzas x C\$ 0.05	0.2			2 onzas x C\$0.05	0.1
6-Manteca	1 lb x C\$ 7.29	7.29	2.5 lbs x C\$ 7.29	18.23	3 lbs x C\$ 7.29	21.87
7-Leche Instantanea			4 lbs x C\$ 8.91	35.64	4 lbs x C\$ 8.91	35.64
8- Polvo de hornear			16 onzas x C\$0.4625	7.4	6 onzas x C\$ 0.4625	2.78
11-Huevo					36 und x C\$ 1.5	54
12- Vainilla					0.168 lbs x C\$ 15.8	0.027
13- Nuez Moscada					2 onzas x C\$ 8.75	17.5
14- 3.33% Agua	9 lbs	0.71	10 lbs	0.71	10 lbs	0.71
Total		52.2775		173.58		203.617

Fuente: Elaboración propia en base a datos suministrados por la Panadería Salgado.

Anexo No. 10.19

**Matriz de Costo de Producción para diferentes tipo de Mezcla
(en Córdoba)**

	28.94 lbs de Mezcla para Besos	
a)Materia Prima y Materiales	Cantidad x precio	Monto C\$
1- a) Harina Dura		
b) Harina Suave	12.5 lbs x C\$ 3.1	38.75
2-Azúcar	7 lbs x C\$ 3.41	23.87
3-Levadura		
4-Mejorador		
5- Sal		
6-Manteca	2 lbs x C\$ 7.29	14.58
7-Leche Instantanea	2 lbs x C\$ 8.91	17.82
8- Polvo de hornear	7 onzas x C\$ 0.4625	3.24
11-Huevo		
12- Vainilla		
13- Nuez Moscada		
14- 3.33% Agua	5 lbs	0.71
Total		98.97

Fuente: Elaboración propia en base a datos suministrados por la Panadería Salgado.

Anexo No. 10.20

**Costo de Materia Prima
(en córdobas)**

Materia Prima	Proveedor	Unidad de Medida	Costo unitario
Harina Dura	Cesar Salgado	C\$ 300 x quintal	C\$ 3.00 lb
Harina Suave	Cesar Salgado	C\$ 310 x quintal	C\$ 3.10 lb
Manteca	Cesar Salgado	C\$ 175 x caja de 24 und	C\$ 7.2916 lb
Levadura	Dist. Estrada		C\$ 23 lb
Polvo de hornear	Dist. Estrada	C\$ 185x 25 lbs	C\$ 7.6
Pudinera	Dist. Estrada	C\$ 270 x caja de 10000 und	0.027 und
Queso	Angela Hernández		C\$ 17 lb
Propianato (Mejorador)	Dist. Estrada		C\$ 25 lb
Pasas	Dist. Estrada	C\$ 47 x caja de 22 lbs	C\$ 2.14 lb
Huevos	Pollo Estrella		C\$ 36 cajilla
Mortadela	Gloria Chavarilla		C\$ 13.25 lb
Leche en polvo	Diinsa	C\$ 490 x bolson de 55 lbs	C\$ 8.91 lb
Leche liquida	Marcia Zamora		C\$ 5.50 litro
Cocoa	Mercado Huembres		C\$ 50 lb
Azucar	Cesar Salgado	C\$ 375 x saco de 110 lb	C\$ 3.41
Sal			C\$ 0.80 lb
Nuez moscada			C\$ 140 lb
Vainilla		C\$ 120 x Galon	C\$ 15.8 lb

Fuente: Elaboración propia en base a datos suministrados por la Panadería Salgado.

“Propuesta de Reforma y Modernización en la Panadería Salgado ubicada en el departamento de León”

Anexo No. 10.21

**Precios de los productos de la Panadería Salgado al detalle
(en córdobas)**

Productos	C\$ Precio
Picos	0.5
Picos especiales	1.5
Bolillos de 25 und	2.5
Marqueta sand	8
Marqueta esp cortada	10
Marqueta Integral	8
Hamburguesa	0.5
Bollos Rajados	0.5
Bollones embolillados	0.25
Bollo con queso	0.5
Empanada de arroz	0.5
Besos	0.5
Semita pequeña	0.5
Semita Grande	1.00
Torta de pasa Pequeña	0.5
Torta de pasa Grande	1.00
Hot dog	0.7
Empanada de gallo	0.5
Ristra	1
Careta	0.5
Cacho	0.5
Campesina	4.00
Rosa	3
Torta de chocolate	3
Cartera	0.5
Marqueta	1
Trenza	2
Rin grande	15
Rin mediano	8
Rin pequeño	3
Torta de batido	22
Torta de batido cort	1
Torta de mantequilla	60
pedazo torta de mant	3
Pudines	1

Fuente: Elaboración propia en base a datos suministrados por la Panadería Salgado.

Anexo No. 10.22

**Detalle de Gastos Operacionales
(en córdobas)**

<i>Gastos Administrativos</i>		<i>Total mensual</i>
Gerente	C\$ 2000 + 20 % de antigüedad	C\$ 2400
Agua	C\$ 638 x 20%	C\$ 127.6
Luz	C\$ 432 x 20%	C\$ 86.04
Teléfono		C\$ 400
INSS		C\$ 1659.6
MINSA		C\$ 95.83
Renta		C\$ 200
Papelería		C\$ 530
<i>Gastos Financieros</i>		<i>Total Mensual</i>
Contador		C\$ 500
<i>Gastos de Venta</i>		<i>Total Mensual</i>
Propaganda		C\$ 83.33
Empaque		C\$ 1200
Despachador		C\$ 1080

Fuente: Elaboración propia en base a datos suministrados por la Panadería Salgado.

Anexo No. 10.23

**Detalle de los Costos de Producción
(en córdobas)**

<i>Mano de Obra</i>		<i>Total mensual</i>
Hornero		C\$ 1300
Ayudante	C\$ 1000 + 600 de empaque	C\$ 1600
Limpieza		C\$ 825
<i>Costos Indirectos fab</i>		<i>Total mensual</i>
Leña		C\$ 1300
Agua	C\$ 638 x 60%	C\$ 382.8
Luz maquinaria		C\$ 369
Limpieza		C\$ 220
Mantenimiento		C\$ 100
Alimentacion		C\$ 1300
Diesel		

Fuente: Elaboración propia en base a datos suministrados por la Panadería Salgado.

Anexo No. 10.24

Producción por tipo de Pan – Cantidad en número de piezas

Producto	Producción Diaria	Piezas x libra	Lbs de mezcla utilizadas para prod
Semita pequeña	10 latas x 12 piezas c/u = 120	14 piezas	120 / 14 = 8.57 lbs.
Torta pasa pequeña	10 latas x 9 piezas c/u = 90	12 piezas	90 / 12 = 7.5 lbs
Semita grande	5 latas x 10 piezas c/u = 50	7 piezas	50 / 7 = 7.14 lbs
Torta pasa grande	5 latas x 9 piezas c/u = 45	6 piezas	45 / 6 = 7.5 lbs
Picos grande	15 latas x 3 piezas c/u = 45	10.66 piezas	45 / 10.66 = 4.22 lbs
Picos pequeños	167 piezas	14 piezas	167 / 14 = 11.95 lb
Ristra	20 latas x 10 piezas c/u = 200	4 piezas	200 / 4 = 50 lb
Bollo de queso	18 latas x 4 piezas c/u = 72	6.4 piezas	72 / 6.4 = 11.25 lb
Bollo sin queso	90 latas x 8 piezas c/u = 720	12 piezas	720 / 12 = 60 lbs
Marquetas	84 latas x 4 piezas c/u = 336	6.4 piezas	336 / 6.4 = 52.5 lbs
Bollones	18 latas x 4 piezas c / u = 72	6.4 piezas	72 / 6.4 = 11.25 lbs
Bollones embolillados	90 latas x 8 piezas c/u = 720	12 piezas	720 / 12 = 60lbs
Campesina	4 latas x 3 piezas c/u = 12	1.6 piezas	12 / 1.6 = 7.5 lbs
Hamburguesa	12 latas x 16 piezas c/u = 192	16 piezas	192 / 16 = 12 lbs
Trenza	7 latas x 4 piezas c/u = 28	5.33 piezas	28 / 5.33 = 5.25 lbs
Moldes	23 piezas	1 piezas	23 / 1 = 23 lbs
Empanada	80 latas x 9 piezas c/u = 720	13.69 piezas	720 / 13.69 = 52.5 lbs
Pudines	11 latas x 12 piezas c/u = 132	3.3 piezas	132 / 3.30 = 40 lbs
Besos	463 piezas	16 piezas	463 / 16 = 28.94 lbs
Rosa	3 latas x 6 piezas c/u = 18	16 piezas	18 / 16 = 1.125 lbs

Fuente: Elaboración propia en base a datos suministrados por la Panadería Salgado.

“Propuesta de Reforma y Modernización en la Panadería Salgado ubicada en el departamento de León”

Anexo No. 10.25

**Precio de los productos de la Panadería Salamanca al detalle
(en córdobas)**

Productos	C\$ Precio
Picos	1.5
Marqueta sand	8
Empanada de arroz	3.6
Torta de pasa	13
Torta de pasa pequeña	9
Torta de mantequilla	14

Fuente: Elaboración propia en base a datos suministrados por la Panadería Salamanca.

Anexo No. 10.26

**Precios de los productos de la Panadería Leoncito al detalle
(en córdobas)**

Productos	C\$ Precio
Picos	1.75
Pudines	1.75
Bollos simple	1.25
Hamburguesa	0.83
Bollos	1
Bollo con queso	1
Empanada de arroz	0.9
Torta de pasa	1.16
Hot dog	0.83
Rin grande	23
Rin mediano	11.5

Fuente: Elaboración propia en base a datos suministrados por la Panadería Leoncito.

“Propuesta de Reforma y Modernización en la Panadería Salgado ubicada en el departamento de León”

Anexo No. 10.27

**Precios de los productos de la Panadería Munguia al detalle
(en córdobas)**

Productos	C\$ Precio
Picos	1
Bollo Simple	1.25
Bollo con queso	1.5
Empanada de arroz	1
Semita de arroz	1
Rin mediano	11.5
Pudines	1.5

Fuente: Elaboración propia en base a datos suministrados por la Panadería Munguía.

Anexo No. 10.28

**Precios de la Materia Prima
Distribuidora Gemina**

Materia Prima	Costo
Harina Dura	C\$ 310 quintal
Harina Suave	C\$ 300 quintal
Manteca	C\$ 190 x 24 lb
Levadura	C\$ 445 x 20lb
Polvo de hornear	C\$ 31 x 5 lb
Propianato (Mejorador)	C\$ 100 x 5lb
Sal	C\$ 22 x 25 und
Vainilla	C\$ 156 galon

Fuente: Elaboración propia en base a datos suministrados por la Distribuidora Gemina

“Propuesta de Reforma y Modernización en la Panadería Salgado ubicada en el departamento de León”

Anexo No. 10.29

Conversiones de Medidas

Unidad de medida		Unidad de medida
1 Kilogramo	=	2.2046224 Libras
1 Kilogramo	=	1000 Gramos
1 Libra	=	16 onzas
1 Libra	=	0.4535924 Kilogramos
1 Onza	=	28.349523 Gramos
1 Quintal	=	100 Libras
1 Litro	=	2 Libras
1 Litro	=	0.264172 Galón
1 Arroba	=	25 Libras